



Public Works
Canada

Travaux publics
Canada

Architectural and
Engineering Services

Services d'architecture
et de génie

AES/SAG 1-5:88-3

**FIVE-YEAR PLAN
FOR ARCHITECTURAL
AND ENGINEERING SERVICES
1988-89 to 1992-93**

October 3, 1988

Canada

02048/

AES/SAG 1-5:88-3

**FIVE-YEAR PLAN
FOR ARCHITECTURAL
AND ENGINEERING SERVICES
1988-89 to 1992-93**

N.S. Freeman
Assistant Deputy Minister
Architectural and Engineering Services
Public Works Canada
Ottawa - October 3, 1988

Completed:	October 1988
Published by:	Architectural and Engineering Services
Publication date:	October 1988
Control no.:	AES/SAG 1-5:88-3
Available from:	AES Documentation Centre Public Works Canada Sir Charles Tupper Building Ottawa, Ontario K1A 0M2
Price:	No charge

**FIVE-YEAR PLAN
FOR
ARCHITECTURAL AND ENGINEERING SERVICES
1988-89 TO 1992-93**

TABLE OF CONTENTS

1.	INTRODUCTION	
	Framework for Initiatives	1
	Pride in Our Professional Traditions	1
	Two Decades of Change	1
2.	ENVIRONMENTAL SCANS	
	Government Environment	3
	Client Environment	3
	Public Works Canada Environment	4
	A&ES Branch Environment	5
3.	A&ES ORGANIZATIONAL MANAGEMENT APPROACH	
	Mission	6
	Operating Principles	6
	Branch Roles	6
	Branch Organization	7
	Core Concept	7
4.	1988-93 BUSINESS OUTLOOK	
	A&ES Branch-wide Perspectives	9
	A&ES Sector Perspectives	10
	Workload and Resources Outlook	12
5.	MAJOR OBJECTIVES AND STRATEGIES	
	Service to Clients	14
	Quality Products	15
	Sound Business Management	16
	Human Resources Management	18
	Corporate Teamwork	18
6.	CONCLUSION	

1. INTRODUCTION

1. Framework for Initiatives

The A&ES 5-Year Plan is not new. The Architectural and Engineering Services branch has developed strategic initiatives continuously in response to business opportunities and government policies. Architectural and engineering services consolidation, market-based charging, make-or-buy studies, the core organizational approach, human resources management and downsizing ... all are medium to long term plan initiatives.

What the A&ES 5-Year Plan does is provide a coherent framework for these initiatives, linking them together based on our mission and direction, and providing the fabric for other opportunities to be developed consistently. As well, the A&ES 5-Year Plan is developed in accordance with the 5-Year Corporate Plan to reflect the departmental initiatives and to place them into the branch context.

The 1988-1993 A&ES Plan follows a path through the branch's background; environmental scans of government, client, and department milieus; an update on the A&ES organizational management approach; business outlooks from headquarters, regional, and product sector perspectives; and major objectives and strategies for the planning period.

2. Pride in Our Professional Traditions

Public Works Canada was founded on architectural and engineering excellence and professionalism. For much of its history, PWC has provided leadership to the design professions through the excellence of its works.

This leadership developed early in Public Works' history through the fine architecture of a host of government buildings that lent distinction to the federal government's presence in many cities and towns across Canada. Engineering leadership prospered in Public Works too, where the department has developed world class design

and research reputations in marine, transportation, and building energy fields. This proud professionalism persists to the present day.

Nevertheless, the department has witnessed profound changes in its organization and business environment.

For most of the period up to the middle of this century, the dominant culture of the department was one focussed on architectural and engineering expertise in the design and construction of facilities. However, operation and maintenance of those facilities became increasingly a specialized part of the architectural and engineering organization. In the 1960s, a second technical body of Public Works was created for property administration, leading to the two current services organizations of Architectural and Engineering Services and Realty Services.

3. Two Decades of Change

Just two decades ago, the department faced the challenges and fundamental changes brought by decentralization of our services to six regions. Then a few years later, the department tried unsuccessfully to enhance its opportunities for achieving flexibility and efficiency by seeking crown corporation status. The government's desire that Public Works should be cost effective found new vigour in the revenue dependency initiative at the end of the 1970s.

During the 1970s and 1980s, the technical role of the department changed too. Now in addition to PWC's design leadership, it was linked to government's support to regional and private sector expansion. More and more the department's design professionals were called upon to manage their private sector colleagues in the delivery of projects or major government programs.

The rate of change is accelerating....

Since the mid-1980s, the department has separated its custodian responsibilities from its role as provider of professional and technical services. As well, it has strengthened its non-technical administration, finance, and human resources management sectors. Often these changes have distracted the department from its technical raison d'être.

To enhance visibility of PWC's services to clients and to seek organizational efficiency, the government has introduced market-based charging for architectural and engineering services and for realty services. To ensure that PWC is making optimum use of the private sector, the government has introduced make-or-buy approaches for these services in concert with mandated reductions in the departmental workforce.

At the same time, the Ministerial Task Force on Program Review gave PWC the mandate to be the government-wide common service agent for architectural and engineering services, and the focus for related expertise and liaison with the private sector. This led to negotiations with other government departments and transfer of over nine hundred person-years to the branch, an increase of fifty percent in staff. Major organizational changes are being put in place to manage this consolidation of services.

The focus of the department and the Architectural and Engineering Services branch is one of service to clients. But A&ES is not forgetting its foundation of professional excellence.

2. ENVIRONMENTAL SCANS

To understand the A&ES 5-Year Plan objectives and strategies, it is essential to appreciate the government, client, and department milieus in which A&ES is functioning now. How the branch gets to where it wants to go depends on where it is now, to paraphrase Lewis Carroll. The following articles highlight the major influences on the branch's current environment.

1. Government Environment

The past decade has witnessed great turbulence in the federal government environment. Five administrations since the late 1970s have pursued a range of policies impacting on Public Works Canada.

Reduced size of government:

Reduced-size-of-government policies have introduced continuous pressure on government departments to do more with less. The pressure continues for departments to achieve workforce and capital expenditure reductions in order to contribute to lowering the federal deficit and to demonstrate government's commitment to restraint. Implementation of these policies have implications on Architectural and Engineering Services' workforce and construction workload.

Policies aimed at greater economic reliance on the private sector affect PWC's relationship with the design and construction industry. Increasingly, the department is trying to make optimum use of the private sector for service delivery, inducing changes in the focus and mix of its technical skills. Even its custodianship of facilities is altered by adopting private sector lease-purchase and turnkey approaches.

Also affected are client departments' program responsibilities and their consequent requirements for PWC's services. For example, transfer of airports to local authorities and devolution of support to native peoples will alter the nature and scope of services expected from PWC.

Social and economic initiatives:

A whole series of government human resources initiatives are altering the makeup and culture of the federal public service. Bilingualism, employment equity, accessibility for the handicapped, training and development, and workforce adjustment policies are providing new challenges and opportunities for departmental managers. So too are workforce demographics such as age, gender, education, and skill mixes.

Public concern with integrity in government has sparked a range of policies endeavouring to make government operations fair and clear. For the department there are implications for the way it selects consultants and contractors and for its working relationships with them.

2. Client Environment

Architectural and Engineering Services deals with over sixty clients, each with its specific concerns related to its program responsibilities. However, these clients share many of the same concerns for the services they require from Public Works ... and present many of the same challenges to effective client relations.

Quality and level of services:

First and foremost are the quality and level of services expected by A&ES's clients and their perceptions of what quality and level they receive. Their expectations relate to their beliefs about what is available in the private sector, tempered somewhat by recognition that the department is constrained by the government milieu. Generally A&ES finds that client expectations of its services are reasonable, although they do not always perceive that A&ES has lived up to those expectations.

Their expectations are reinforced by the introduction of market-based charging. Because they are paying market-based rates for A&ES's services, they expect improved services compared to former free but government constrained services.

Client communications:

At the same time, some departments are adapting to new roles as custodians of their own accommodation while others remain unsophisticated clients for whom accommodation is a peripheral interest. This situation presents opportunities and challenges for A&ES in dealing with its clients. A&ES must ensure that there are good communications with its clients, that they understand their responsibilities and can define their requirements, and that they understand A&ES's services.

Like PWC, most clients are decentralized so that their regional officials deal with A&ES's regional officials. Sometimes internal communications in client departments lead to different implementation from region to region. Also at risk are the clients' perceptions of service consistency in the A&ES branch.

Demand forecasting:

A common characteristic of A&ES's clients is their difficulty in forecasting their demand for architectural and engineering services. As a demand driven service business, this challenges the branch's ability to prepare reliable plans for quality, level, and location of its services.

3. Public Works Canada Environment

The department has made the commitment to become "a lean, efficient, effectively managed organization when compared on an equitable basis with the private sector" (PWC Five-Year Corporate Plan, 1988-89 to 1992-93). To make that comparison with the private sector, PWC has organized itself into two major branches ... Architectural and Engineering Services and Realty Services ... offering revenue-earning services to other government departments.

Line and staff responsibilities:

Traditionally, the department was driven by its technical base. This focus was diluted by a welter of central agency initiatives in the 1970s bestowing increasing authority on staff functions while line functions faced mounting constraints.

Now PWC has vested greater authority in its two technical services businesses and intends to rely on them to generate the revenue which will support the department. At the same time, PWC is under pressure to reduce its overhead so that it can operate within its revenues to the extent feasible. The major challenge to the department is to refocus its staff functions in support of its line functions and their clients.

Impact on clients:

Areas where staff functions impact on PWC's clients include contract administration and billing for services. Government-wide consolidation of consultant and construction contracting in PWC provides opportunities for the department to add clarity and efficiency to government contracting, but risks souring client relations if processes are slower. PWC's accuracy and timeliness in billing clients for its services also affects client relations, since it impacts clients abilities to manage their programs effectively.

PWC's staff functions impact many aspects of A&ES services delivery, but none so profoundly as the human resources component. A&ES services delivery is subject to fluctuating demand, changing skills requirements, and client expectations of timely responses in geographically discrete regions. This environment demands flexible, speedy, innovative responses by the Human Resources branch to support services delivery while attending to its compliance function.

4. A&ES Branch Environment

Unlike any other branch of the department, A&ES is facing simultaneously the twin challenges of rapid workforce increase and workforce reduction.

Workforce increase:

The Federal Cabinet's decision to consolidate all of the government's architectural and engineering services in PWC resulted in the transfer of over 900 person-years to A&ES at the beginning of this 5-year planning period, increasing the branch's staff levels by 50 percent. A major opportunity and challenge for the branch is the integration and organization of transferred staff from three major clients, continuing to provide these clients with the same high level of service, and developing common operating procedures for the consolidated A&ES organization.

Workforce reduction:

At the same time, the branch is implementing a 10 percent workforce reduction of its consolidated staff. This reduction is being undertaken after reorganization of A&ES to effect increased authority and responsibility for services delivery. The reduction is being achieved through increased productivity of staff, reduced levels of overhead, and make-or-buy studies of its planning, design, and construction activities and of its dredging activities.

The effects of reorganization and workforce reduction impact A&ES in many complex ways. Major concerns of staff are security of employment in a seemingly turbulent environment and coping with constant change ... concerns which place high demands on branch management. A&ES managers are also concerned with the aging demographic profile of the branch and the mix of available technical and managerial skills.

Market-based charging:

Introduction in 1988 of market-based charging for architectural and engineering services is ushering in a whole new era for A&ES and its relations with its clients and the rest of the department. Now A&ES's service effectiveness will be key to client satisfaction, while its efficiency will be more tangible because of the revenue benchmark. Now both the branch and the department will need to analyse critically the overhead which their revenues support.

The branch recognizes the need for improving its management practices to take advantage of strategic opportunities. This will involve client market research, enhanced technical and business planning, and optimum levels of policies, standards, guidelines, and procedures. To meet changing environments for its services will involve greater human resources development and project management development.

3. A&ES ORGANIZATIONAL MANAGEMENT APPROACH

1. Mission

To deliver architectural, engineering and related services to government clients and to be the government's centre for architectural and engineering expertise and advice.

This mission is to be fulfilled in the environment of a revenue-generating business, while contributing to the achievement of related government social and economic objectives. To ensure its well-being, therefore, Architectural and Engineering Services will manage according to the following mission-related operating principles:

2. Operating Principles

To provide *a full range of architectural and engineering services* to clients.

To fully meet clients' requirements and expectations for *timely information and quality products, on schedule and within budget.*

To ensure that clients are satisfied with A&ES's services in *comparison with what they believe is available in the private sector.*

To operate as an *economical and effective business organization.*

To foster *high standards of professionalism* consistent with norms of the architectural and engineering professions.

To ensure that A&ES staff are *motivated, well-informed, and competent.*

To actively contribute to *achievement of departmental goals.*

3. Branch Roles

In addition to its obligations as a government department, PWC has identified six specific departmental roles. A&ES is involved with five of these roles:

Role 2: As contracting authority for real property services, A&ES is involved with quality and timeliness of processes for consultant selection and construction contractor selection.

Role 3: As the source of A&E advice to the federal government, A&ES is responsible for the quality and comprehensiveness of its expertise and advice, and takes professional accountability for it. Professional accountability means that A&ES maintains day-to-day management responsibility for the expertise and conduct of its staff, and for their errors and omissions.

Role 4: As managers of projects and programs on behalf of clients, A&ES is concerned that departmental clients and the government receive value for money, including the quality, price, and timeliness of the branch's services and those of construction industry participants used by it.

Role 5: As the source of client-requested in-house planning, design, and construction services, A&ES is concerned with the quality, efficiency, and effectiveness of its staff in being able to meet special client needs such as confidentiality, speed, or control warranting in-house service delivery. In-house delivery must meet the best construction industry standards for similar conditions.

Role 6: As the source of cost-effective in-house planning, design, and construction services, A&ES is concerned with the quality, efficiency, and effectiveness of its staff in direct comparison with the private sector. Where the branch's services are not contributing to the maintenance of core A&ES expertise, or where they are not competitive and they are available from the private sector, these services will be purchased from the private sector.

4. Branch Organization

The Architectural and Engineering Services branch has organized its professional and client services according to two complementary approaches ... a regional delivery approach and a product sector approach.

Regional delivery approach:

The regional delivery approach is premised upon A&ES's services delivery being located where its clients are. This decentralized approach was introduced into PWC two decades ago, and entails a hierarchy of headquarters - regions - sub-regions relationships. Recently the department strengthened these relationships by conferring line responsibility between headquarters A&ES and its regional offices.

Product sector approach:

The branch introduced the product sector approach for organizing its professional and client services in 1986. By a product sector organization, A&ES means one that is focussed on clients, either directly through services to designated clients such as Correctional Services or Environment Canada, or indirectly through built works products which address the characteristic needs of certain clients, for example marine works for Fisheries and Oceans' Small Craft Harbours.

The product sector approach has been extended to include the three new groups of architectural and engineering staff which have been consolidated in Public Works Canada. Now A&ES comprises six national product sectors ... Buildings, A&E Services (EC), A&E Services (INAC), Air Transportation, Land Transportation, and Marine Works. As well, Technology is a product sector at headquarters.

A product sector is characterized by strong headquarters functional leadership and strong regional implementation capacity.

At headquarters, the product sector head is responsible for overall program planning, that is, planning for the product sector from a national perspective. Similarly, the product sector head is responsible for overall client liaison, especially with the headquarters organizations of clients, and providing the framework for meeting clients' needs. The product sector head's third major responsibility is technical leadership of the professions and technology making up the product sector.

In the regions, the product sector manager is responsible for planning the product sector program for the region and for delivering this program. This involves regional client liaison, service delivery, and responsibility for deployment of technical staff. The product sector manager is the front line departmental representative ensuring client satisfaction with the delivery of regional A&ES projects.

In this product sector approach, A&ES wants to emphasize professional teamwork and interdependence. While recognizing that traditional organizations focussed on professional disciplines play an important role in fostering excellence within those disciplines, the branch is seeking to encourage more multidisciplinary approaches and solutions to clients' projects.

5. Core Concept

For A&ES, the core is the minimum staff required to undertake the departmentally defined core roles and to maintain the branch's expertise.

The department has determined that the first five of its six roles are core roles enabling PWC to fulfill its mandate, but that its sixth role is discretionary. Recent make-or-buy analysis of the sixth role concluded that some in-house A&ES planning, design, and construction services are cost-effective and therefore a core activity.

In addition, A&ES considers that maintaining its professional and technical expertise in order to manage and review the work of consultants and to act as the architectural and engineering arm of government is a core activity. This means that part of the sixth role is core where the branch needs to maintain expertise supported by staff operating in this role.

A&ES's policy is to fully utilize its core staff, with all non-core functions being carried out by the private sector. A&ES aims to keep its core personnel occupied with billable services, while ensuring that contracting-out is not to the detriment of maintaining its core expertise.

4. 1988-1993 BUSINESS OUTLOOK

1. A&ES Branch-wide Perspectives

Most of the branch-wide perspectives apply equally to the A&ES regional and headquarters outlooks. However, each region's outlook depends on its particular client, organizational, and human resources impacts on its operations. These perspectives will shape each region's response to its outlook.

Market-based charging:

In 1988-89, market-based charging was introduced to all clients for architectural and engineering services already performed by PWC, but not for the architectural and engineering services transferred from EC, INAC, and TC-Air under the consolidation initiative. These latter services are provided on a direct cost basis in 1988-89 and are planned to go to a market-based cost basis in 1989-90.

A&ES has developed a market-based approach for delivering architectural and engineering services through dedicated A&ES groups co-located with clients to satisfy EC, INAC, and TC-Air. The clients and Treasury Board officials have accepted in principle this approach which is consistent with the branch's general market-based approach. Defining who is responsible for paying for which support services under this approach has been completed, but developing operational procedures remains to be completed in consultation with Corporate Management.

Implementing market-based charging for the A&ES groups co-located with these three clients requires an increase in the clients' reference levels of more than \$18.0 million. The major unknown factor is whether Treasury Board will approve this increase.

A major regional effect of market-based charging relates to continued control of A&ES person-years (pys) when the branch is in a service business, advising customers to focus on their program requirements rather than py limits. Poor workload forecasts by clients, A&ES staff resistance to relocation, and constraints on timely hiring and layoffs point to a continuing outlook for a relatively slow response

to large year-to-year workload variances. However, as A&ES staffs its core organization and achieves an appropriate mix of full-time and term staff, this situation will improve.

Human resources:

Full scale A&ES organizational change since 1986 in response to the introduction of a product sector approach and regional line authority has created a lack of stability and security for many staff because of delays in stabilizing the organization, classification, and staffing. As well, these delays have limited incentives or rewards for risk-takers or staff accepting assignments with increased responsibility.

Further A&ES organizational change is occurring in 1988-89 due to consolidation of staff from other departments and revised senior management responsibilities. Yet classification and staffing are still incomplete from the earlier reorganization, and there is a risk of further delays related to the new changes.

A&ES faces serious deterioration of staff motivation and morale. The branch must establish realistic timeframes for stabilizing the organization and completing classification and staffing. As well, the branch needs to inform staff in a convincing manner of the linkage between organizational change and branch service.

Workforce review and adjustment:

A&ES is downsizing by 300 pys during the 5-year plan period. Half of these reductions result from make-or-buy initiatives and headquarters reductions, while the remainder result from client program delivery changes or reductions in the A&ES (EC) and A&ES (INAC) sectors.

One effect of downsizing will be on the staff demographics of the branch. A&ES anticipates ending up with a more mature, higher salaried workforce. This has obvious implications for recruiting and developing younger employees, and could price the branch out of the market with its clients or lead to underutilization of staff skills.

Employment equity initiatives:

A&ES has few women, visible minority, or handicapped staff at either management or service delivery levels. The department has established branch targets for employing under-represented groups.

It is not known if the branch's share of these target groups is below available levels as indicated by university graduates or professional memberships. The outlook is for some uncertainty while determining if targets are attainable, then for very slow realization of targets due to limited opportunities for either internal development or external recruiting.

Support services:

A principles paper on functional authority of the SrADM, Corporate Management, was promulgated in 1988. It provides for functional overview of certain business and financial planning activities of A&ES and provides for administration and control of contracting. A&ES needs to develop a similar approach defining the management principles for its business and the support services that A&ES requires for its business management from other branches.

Although the outlook is for improved management practices over the 5-year plan period, the challenge is to achieve these with less overhead. A concern for A&ES is in the area of contract administration, which has a high potential for either enhancing or diminishing clients' perceptions of the branch's services.

Realty-A&ES Interface agreement:

A framework agreement was signed in 1988. This agreement provides for divided responsibilities for minor works between A&ES and Realty, and for transfer of operation and maintenance of fixed assets to Realty from A&ES.

The outlook is for a period of adjustment as A&ES explores opportunities for enhancing its services or expertise within this framework and adapts to Realty

design activities. The framework establishes product differentiation within PWC in the delivery of some design and technical services, which needs to be monitored for its effect on clients.

The longer term effects on A&ES minor projects workload and related resources implications need to be determined. The transfer of fixed assets operation and maintenance relates to the Marine Works sector.

2. A&ES Sector Perspectives

Buildings sector:

Overall business volume for the Buildings sector is expected to stabilize at about \$400 million annually over the plan period. Changes in program levels in some clients' capital construction activities could cause adjustments to Buildings regional operations.

While some clients will experience program decreases due to government priorities, others are projecting increased business activity due to recent initiatives to build more regional facilities. Recent announcements of a virus laboratory in Winnipeg, a federal institution in Newfoundland, and National Archives in Gatineau are examples of major capital construction planned within the next five years.

The nature of business planned by client departments suggests that there are increasing opportunities in retrofit and minor works areas. Increased delegation of authority to custodian departments will challenge the Buildings sector to retain its share of this business.

A&ES (EC) sector:

In an era of federal government restraint on capital works, the stability of Environment Canada's capital program is a major variable in determining norms-related workload. A&ES's assumption is that the program will vary around a median level of \$50 million per year, with yearly variances up to 25% from this median.

There is a special reporting relationship involving this product sector's regional units, their HQ Director General and the A&ES Regional Directors. This, coupled with the fact that some of the A&ES (EC) offices are remote from the main A&ES offices, suggests that particular care be devoted to promote teamwork, ensure good communications and overall optimum use of A&E resources at the regional level.

A&ES (INAC) sector:

This product sector is undergoing the most severe downsizing in the branch. This reduction is supposed to be complemented by the parallel transfer of responsibility for technical services to Indian bands and tribal councils. The scheduled reduction, from 310 pys in 1987-88 to 187 pys in 1990-91, was inherited from Indian and Northern Affairs Canada at the time of the transfer of its architectural and engineering resources to Public Works.

Transfer of services to Indian bands is not proceeding as fast as planned, yet A&ES downsizing is proceeding on schedule. Therefore, the client is exerting pressure on A&ES to continue with the traditional level of service regardless of downsizing. This issue can be relieved if INAC is able to provide the funds to purchase these services.

As downsizing continues, the role of the A&ES (INAC) sector becomes increasingly one of support to INAC's knowledgeable client role for its programs. Constant dialogue with the client is essential. This differs from the branch's more common norms-related activities and demands different experience and expertise in the sector's staff.

Air Transportation sector:

A significant threat to the business volume of this sector is the proposed transfer of federal airports to local authorities. If the transfers proceed, some of the client's workload requirements likely would disappear. However, the probability of these transfers is rated low or uncertain at best, and is unlikely to be a factor before several years.

An opportunity exists to develop additional business with the TC-Aviation organization. This would not match TC-Airports in terms of volume, but does provide room for some business development and diversification.

Because TC-Airports has retained a significant body of architectural and engineering professionals for its client and custodial functions, Air Transportation sees a period of adjustment to sort out the client's activities and the sector's activities.

Land Transportation sector:

Like other sectors, Land Transportation forecasts some uncertainty concerning the possibility of assets divestiture to provinces and territories. However until that uncertainty is resolved, the outlook is for a steady workload with normal deviations in clients' program funding.

Marine Works sector:

The projects and program levels of the Marine Works sector are variable. Good outlook information is available from the Canadian Coast Guard which advises A&ES on its Harbours and Ports asset plan and its Aids and Waterways five year plan.

Fisheries and Oceans' Small Craft Harbours program traditionally is subject to major and unpredictable increases from time to time. The Small Craft Harbours devolution proposal to local authorities is considered a long range prospect.

There may be significant resource reductions in the Dredging and Fleet Services program as a result of make-or-buy studies of our dredging fleet. Several dredges may be privatized.

The A&ES-Realty Interface agreement provides for the transfer of fixed assets, including related responsibility for their operation and maintenance, to Realty from A&ES.

The scope and timing of this transfer remain to be worked out but implementation should be effected in the short-to-medium timeframe.

3. Workload and Resources Outlook

A&ES uses two business approaches to determine its revenues and expenses. Market-based charging determines the amount of fee revenue that the branch will be able to earn for a given volume and mix of workload, while the A&ES revenue-expenditure model gives a normative description of the appropriate allocation of those revenues to the expenses incurred to earn them.

Market-based charging was developed as a regime for equating the cost of services provided by A&ES with similar services provided by the private sector, and for charging government clients at that market-equivalent rate. The approach establishes fee structures comparable to the recommended fee schedules of provincial architectural and engineering associations, and includes a range of percentage-based and time-based methods of calculating fees. The result is a method of calculating fee revenues for forecast workload and for actual projects.

The A&ES revenue-expenditure model was developed in 1985, based on comparisons to the private sector, and modified slightly in 1988. Its purpose is to provide a quantitative model for allocating revenues against the various production, management, and overhead costs incurred to earn that revenue.

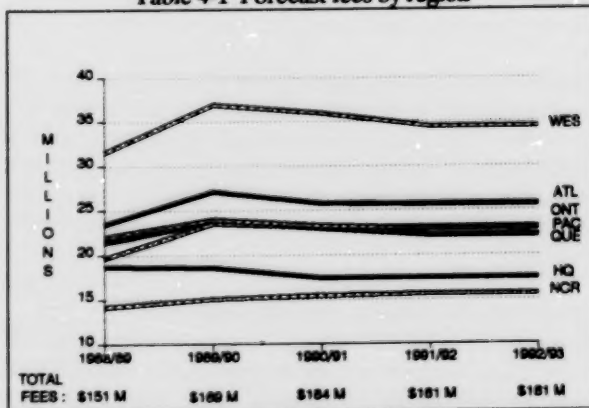
In the model, each of the costs of production and overhead is shown as a percentage of total revenue, in the same proportion as found in studies of the private sector. Thus the model shows how a large architectural and engineering firm, roughly comparable to PWC, would allocate its revenues to cover its costs and generate a profit.

Business volume and revenues:

The total business volume for A&ES, including total estimated cost of construction projects for norms-related activities, and imputed construction value for non-norm activities, such as services related to fit-up, lease-purchase, and advice to clients:

- For A&E services will be about \$1.4 billion per year for the period.
- A&ES expects to earn fee and related revenues of about \$168.0 million (12%) in 1989-90, declining to \$160 million (11%) over the planning period as INAC business volume decreases and some additional contracting-out occurs.

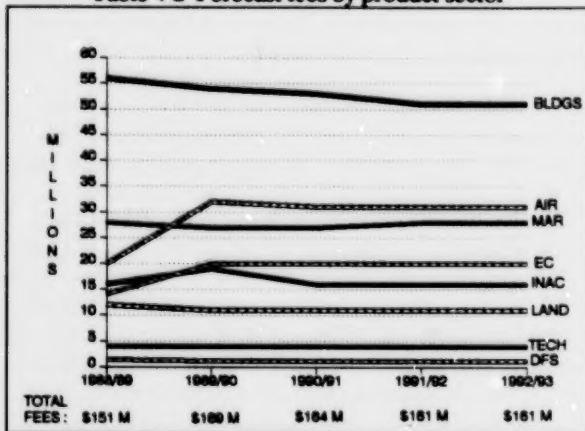
Table 4-1 Forecast fees by region



Expenses and contribution:

Expenses for salaries, support, and occupancy costs are anticipated to total about \$140.0 million (84% of revenues) in 1989-90, declining towards \$135.0 million over the planning period.

Table 4-2 Forecast fees by product sector



- AES expects to contribute about \$14.0 million (9% of revenues) to the department's operations in 1988-89, with a goal of 16% of revenues in 1989-90 due principally to introducing market-based charging for sectors co-located with clients, with reduced non-billable production and space costs.

Table 4-3 1989-90 MYOP Revenue-expenditure model (excl. 161 DFS pys)

Billable production payroll	\$91 million	(54%)	1,728 pys
Non-billable production payroll	16	(10%)	305
Branch management payroll	17	(10%)	302
Overhead expenditures	11	(6%)	
Accommodation costs	6	(4%)	
Contribution to corporate	27	(16%)	
TOTALS	\$168 million	(100%)	2,335 pys

Personnel resources:

Personnel levels for delivery of this business volume will decline from over 2,700 person-years to about 2,400 pys (11% reduction) over the period due to realization of EC, INAC, and PWC downsizing targets.

Table 4-4 Person-year resources

1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93
2,727	2,600	2,500	2,410	2,400	2,400

However, this reduction forecast may be in conflict with the principle of serving clients if they have the funds to purchase A&ES's services. There is a potential for demand for more personnel for billable production if client demand remains firm or increases.

Table 4-5 Forecast person-years by region

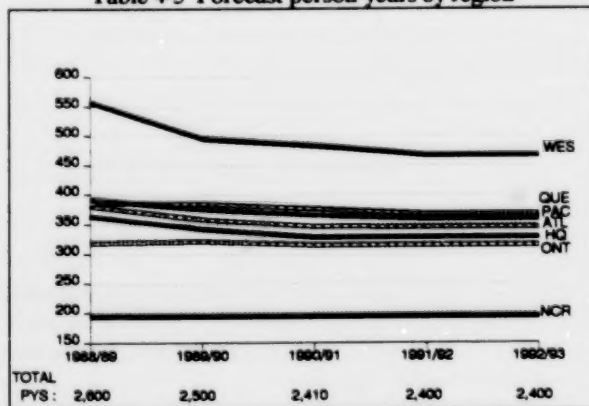
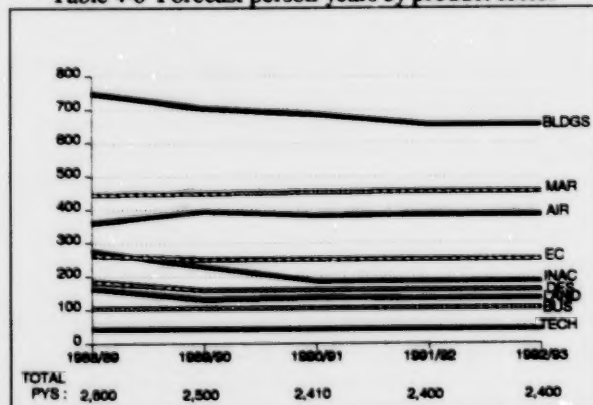


Table 4-6 Forecast person-years by product sector



5. MAJOR OBJECTIVES AND STRATEGIES

This section describes the five major objectives of the Architectural and Engineering Services branch for the 1988-1993 planning period.

Service to clients
Quality products
Sound business management
Human resources management
Corporate teamwork

The major objectives are general, durable objectives relating to our business and government milieus. Each objective is elaborated by several strategic areas where the branch will focus its attention on activities to pursue new opportunities, complete existing initiatives, or enhance services and operations.

1. Service to Clients

The focus of this objective is excellence in the manner in which the A&ES branch provides services to its clients:

To fully meet clients' requirements and expectations for timely information and services, on schedule and within budget, and to ensure that clients are satisfied with the branch's services.

In response to the government's desire that government operations should be more business-like, PWC has become the centre for provision of all architectural and engineering services to other departments, and these client departments have been given increased responsibility for the custodianship of their real property. This reinforces the strategic need for A&ES to enhance and strengthen its traditional concern for its clients and the services it delivers to them.

Indeed over the last two years, A&ES has made a significant shift in its operating philosophy and business principles to align itself in this direction. To this end, senior branch officials at both headquarters and regional

levels have been visiting major clients to discuss issues of common interest and identify areas where service can be improved.

For the five year planning horizon A&ES plans to continue to give a high priority to the realization of this objective. There are five strategic areas where the branch will focus its attention, all of which contribute to increasing the involvement of clients in the delivery of their programs and projects.

1-1. Consultation with clients:

Improving communication with clients at the project level and at the management level.

- Establish and maintain a communication network with appropriate officials in client departments and analysts in the central agencies.
- Ensure that clients are fully informed about PWC's business principles, and that they understand the effects, responsibilities, and opportunities of market-based charging.
- Develop and implement a course on client relations for front-line branch staff and their counterparts in client organizations, including negotiating and contracting relations.

1-2. Market research:

Undertaking a vigorous market research strategy to enhance business workload forecasting and opportunities identification.

- Develop national and regional client profiles providing a database of client workload expectations, political, governmental, and geographic considerations, client and A&ES delivery capabilities, and analysis.
- Prepare national and regional marketing strategies appropriate to client profiles.

1-3. Client demand forecasting:

Better forecasting the nature and size of workload for each of the major client's portfolios.

- Develop a forecasting model suitable for dealing with variations in workload.

1-4. Responsiveness to clients' needs:

Fostering improved sensitivity and responsiveness to client needs and balancing these with the branch's obligations as a common services agent.

- Clarify the roles of clients and A&ES during various phases of a project, and develop guidelines for client involvement during project implementation, such as during consultant selection or claims negotiations.
- Ensure that guidelines for entering into specific services agreements with clients are clear, coherent, and concise.
- Ensure that information reporting systems impacting on the quality of client information are adequate and timely to inform clients on their program and projects on a regular basis.
- Streamline project management and information processes to enhance their simplicity and speed of use.
- Develop norms for levels of service that will guide clients' expectations and planning for architectural and engineering services.

1-5. Follow-up and service evaluation:

Introducing post-project and service follow-up or evaluation on a selected basis to facilitate cross-pollination of experience and highlight dependability and reliability of the organizational commitments to its clients.

- Establish a framework for post-project follow-up or evaluation of major or sensitive projects, along with approaches for funding and client involvement in such endeavours.

2. Quality Products

As a technically-based service organization, A&ES recognizes the need for delivering quality products to its clients. Therefore, this objective focuses on the quality of the services available to clients, including methods of providing these services.

To provide quality products and a full range of architectural and engineering services consistent with the branch's professional responsibility.

A&ES is reviewing continually its technical leadership role in the architectural and engineering arena within and outside the federal government. Cooperative ventures with other institutions have positioned the branch at the leading edge in a number of architectural and engineering fields.

Over the planning period, A&ES intends to maintain its emphasis on the delivery of quality products and services. The overall strategy will encompass the following three strategic areas.

2-1. Functional leadership and review:

Establishing a strong functional role at headquarters without diluting accountability at the regional level.

- Establish a strong functional role at headquarters to ensure consistent delivery of products and services to branch clients on a national basis.
- Continue development of timely, clear, and equitable procedures for evaluating the performance of project managers, and other architectural and engineering staff delivering services to clients.
- Develop policies and criteria for technical training of branch staff to maintain state-of-the-art knowledge in the delivery of quality products to clients.
- Develop and maintain a comprehensive framework for policies, procedures, standards, and guidelines related to delivery of quality products.

- Enhance the focus for project management, including project management training, negotiating skills, project management processes, project cost control, and project claims control.
- Update the existing project management manual and the project management training program to reflect specific needs of the product sectors.
- Develop an approach for A&ES support and funding for technological development appropriate to the branch's role as federal common service agent for architectural and engineering expertise.
- Ensure that A&ES product sectors identify and develop approaches for research and development activities appropriate to their requirements.

2-2. Quality control programs:

Implementing quality control programs within each of the product sectors.

- Improve understanding of the value-for-money (VFM) activities carried out by the branch, the level of VFM provided, and associated costs to clients.
- Develop a framework for quality control programs, including their scope and level, and ensure development and implementation of quality control programs in each of the A&ES product sectors and regions.
- Establish quality criteria with clients at the commencement of projects, and develop guidelines for the establishment of quality criteria, where appropriate.
- Develop approaches for commissioning projects in concert with Realty Services.
- Develop guidelines on PWC expectations for consultants.
- Update and enhance PWC evaluation criteria for review of consultants' and contractors' performance.

2-3. Technological development:

Ensuring that the quality of A&ES products is continually renewed and kept abreast of current developments in the design and construction industry.

- Update requirements for technical computing systems, including software, on an on-going basis, and develop long term strategies and short term plans to develop and implement required systems.

3. Sound Business Management

This objective's thrust is towards enhancing sound management practices in the environment of a revenue-generating business.

To operate as an economical and effective business organization.

Cost effectiveness and efficiency always have been important considerations of A&ES. Particularly since the adoption of revenue dependency, they have played a key role in satisfying the branch's clients, who are increasingly aware of the cost of our services.

In recent years a number of strategies have been adopted to improve the branch's efficiency, many of which relate to operation based on private sector principles. The development and implementation of the necessary business management processes and tools to enable A&ES to respond to this challenge also support the branch's effectiveness in its government milieu.

For the current 5-Year Plan, strategies are based primarily on continuation and improvement of existing initiatives.

3-1. Market-based charging:

Implementing market-based charging with all clients for the full range of A&ES's services.

- Complete implementation of market-based charging: April 1, 1988, for Buildings, Land Transportation, and Marine Works sectors; April 1, 1989, for A&ES (EC), A&ES (INAC), and Air Transportation sectors.
- Review MBC results on an on-going basis, comparing planned and actual revenues, expenses, and contribution to corporate, and make necessary improvements to performance or planning parameters.
- Conduct periodic fee rate reviews to assure consistency with private sector fee schedules, and amend fee schedules when necessary.
- Conduct periodic reviews of production-to-management complements and billable-to-unbillable ratios to assure consistent and achievable targets.
- Review and update MBC client and project manager manuals to reflect charging for A&ES sectors co-located with clients.

3-2. Core organization:

Establishing the A&ES core organization for delivery of mandatory and cost-effective PWC roles and for maintenance of architectural and engineering expertise.

- Establish policies for A&ES core and contracting-out targets resulting from completed make-or-buy (MoB) analyses of intermediate and major projects in Buildings, Land Transportation, and Marine Works sectors.
- Resolve approach for minor projects considering results from completed MoB studies.
- Complete MoB study for Dredging and Fleet Services.

3-3. A&ES consolidation:

Implementing recommendations resulting from completed consolidation of architectural and engineering services, and supporting contracting consolidation initiatives.

- Develop agreement with National Defence for their utilization of PWC architectural and engineering services.
- Complete integration of policies, standards, and guidelines within A&ES branch.
- Investigate common operating procedures among A&ES product sectors, and develop new procedures where appropriate.
- Complete Defence Construction Canada - A&ES contracting review.

3-4. Business management systems:

Streamlining and enhancing planning and reporting systems and procedures for management of the A&ES business.

- Complete implementation of TR/PMS-II, including managerial and production staff training on use of features.
- Update the A&ES revenue-expenditure model to account for increasing variety and size of non-norm activities.
- Complete development and implementation of performance indicators for significant aspects of A&ES business.
- Conduct regular reviews of the effectiveness of current management reporting systems in producing useful information relative to the cost of collecting that information.

4. Human Resources Management

The focus of this goal is the development of excellence in staff for the variety of services which the branch's clients require:

To ensure that A&ES staff are motivated, well-informed, and competent to achieve their responsibilities, and to foster high standards of professionalism.

Effective staff are the result of effective human resource management and are essential to the achievement of branch goals. The rapid and extensive changes affecting A&ES in recent years have intensified demands in the area of human resource management.

4.1. Appropriate expertise:

Staffing the organization with the expertise to fulfill its core activities at the required level.

- Develop a resource model of necessary expertise and an inventory of available skills based on existing and anticipated workload consistent with the A&ES core concept.
- Identify critical skills which are not available currently, and develop plans for obtaining these skills by training, development, redeployment, and hiring.
- Develop a comprehensive training and development plan to ensure availability and maintenance of critical expertise, and to promote growth and enhancement of expertise.

4.2. Organizational renewal:

Planning for recruitment, career development, and succession in the organization.

- Develop an organizational profile of staff demographics to determine the effects of workforce adjustments on average staff ages and classification levels.

- Develop an approach to staffing project managers in the absence of opportunities to recruit and develop younger staff.
- Continue and enhance the opportunities for career development through assignments and exchanges.

4.3. Communication:

Fostering well-informed staff with full information to undertake their responsibilities and good appreciation of their departmental milieu.

- Undertake regular and frequent briefings with staff to understand their concerns, to keep them abreast of events, initiatives, and situations, and to minimize uncertainty.
- Continue full support for and participation in PWC's Exchange program.

4.4. Classification and staffing:

Stabilizing the A&ES organization.

- Complete classification and staffing of the consolidated A&ES organization as quickly as possible to re-establish stability of positions for staff.

5. Corporate Teamwork

This objective focuses on support by A&ES for broader departmental objectives and support by the department of A&ES business:

To contribute actively to the achievement of departmental goals and effective support services.

As a member of the departmental team, A&ES recognizes the need to support other branches in their activities, to use other branches' expertise and resources effectively, and to support the minister and deputy minister in their dealings with the many facets of operating as a government department.

Four strategic areas address building this corporate cohesiveness.

5-1. Contracting:

Consulting on departmental approaches to contracting consolidation and administration.

- Complete development and implementation of SPEC to enhance clarity and equity of consultant selection.
- Provide necessary advice to Corporate Management for the consolidation of real property contracting currently handled by other departments.

5-2. Interbranch relations:

Supporting effective interbranch relations in delivery of services and satisfaction of clients.

- Complete initiatives of the Realty-A&ES Interface agreement, and undertake study of heavy engineering operations.
- Foster understanding of other branches' roles, responsibilities, and constraints among A&ES staff.
- Market other PWC services to clients.
- Through co-operative efforts with all branches identify and exploit opportunities for effective interbranch support of client services.
- Ensure Corporate Management and Human Resources are aware of and partners in our commitments to client services.

5-3. Employment equity:

Contributing to the government's efforts to enhance employment opportunities for under-represented groups.

- Conduct studies of the availability of under-represented groups in the professional and technical disciplines compared to targets established for the A&ES branch, and opportunities for or barriers to their successful employment.
- Through positive support for and use of government employment equity programs contribute to departmental efforts to meet objectives.

5-4. Official languages:

Contributing to achievement of government-wide official languages policies.

- In preparation for the increased Ministerial Authority and Accountability regime, contribute actively to PWC readiness in the areas of service to the public, language of work, and equitable participation.

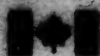
6. CONCLUSION

Architectural and Engineering Services has passed through a period of significant changes in the past few years leading up to this current 1988-1993 5-Year Plan ... reorganization to establish product sectors and achieve increased line authority, market-based charging with the branch's clients, consolidation and integration of 50 percent more staff in the branch, and privatization initiatives including make-or-buy analyses. It is a tribute to the A&ES organization that it has continued functioning effectively while dealing with these changes.

Now A&ES is in a period of trying to stabilize its organization and to focus its initiatives on client relations. Stability for staff with completion of classification and staffing and stability in the business processes and systems which the branch uses are major emphases. The branch wants to use this stability as a foundation for enhancing its services to its clients.

The outlook is for a reasonably stable overall business environment even though there may be appreciable volatility in the business programs of individual clients. Accordingly, the branch is optimistic that its workload and resources projections are achievable despite some uncertainty about availability of appropriate person-years to respond to increased client demand under market-based charging.

In conclusion, the A&ES 5-Year Plan is a living, working document. It requires continual review and enhancement to take advantage of opportunities, to meet threats, and to respond to client initiatives. This responsibility belongs to the A&ES Policy Committee which will ensure that the 5-Year Plan remains vital and relevant.



Travaux publics
Canada

Public Works
Canada

Services d'architecture
et de génie

Architectural and
Engineering Services

AES/SAG 1-5:88-3

**PLAN QUINQUENNAL
DES SERVICES
D'ARCHITECTURE ET DE GÉNIE
de 1988-89 à 1992-93**

le 3 octobre 1988

Canada

AES/SAG 1-5:88-3

**PLAN QUINQUENNAL
DES SERVICES
D'ARCHITECTURE ET DE GÉNIE
de 1988-89 à 1992-93**

N.S. Freeman
Sous-ministre adjoint
Services d'architecture et de génie
Travaux publics Canada
Ottawa, le 3 octobre 1988

Achévé en :	octobre 1988
Publié par :	Services d'architecture et de génie
Date de publication :	octobre 1988
N° de contrôle :	AES/SAG 1-5:88-3
Disponible auprès de :	Centre de documentation des SAG Travaux publics Canada Édifice Sir-Charles-Tupper Ottawa (Ontario) K1A 0M2
Prix :	Gratuit

**PLAN QUINQUENNAL
DES
SERVICES D'ARCHITECTURE ET DE GÉNIE
DE 1988-1989 À 1992-1993**

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION	
	Cadre des initiatives	1
	Fierté de nos traditions	1
	Deux décennies d'évolution	1
2.	ÉVALUATIONS ENVIRONNEMENTALES	
	Milieu gouvernemental	3
	Milieu des clients	3
	Milieu de Travaux publics Canada	4
	Milieu de la Direction générale des SAG	5
3.	MÉTHODE DE GESTION ORGANISATIONNELLE DES SAG	
	Mission	7
	Principes d'exploitation	7
	Rôles de la Direction générale	7
	Organisation de la Direction générale	8
	Notion de fonctions essentielles	9
4.	PERSPECTIVES SUR LES OPÉRATIONS DE 1988 À 1993	
	Perspectives pour l'ensemble de la Direction générale	10
	Perspectives pour les secteurs des SAG	12
	Perspectives quant à la charge de travail et aux ressources	14
5.	PRINCIPAUX OBJECTIFS ET STRATÉGIES	
	Service aux clients	17
	Produits de qualité	18
	Saine gestion des opérations	20
	Gestion des ressources humaines	21
	Travail d'équipe ministériel	22
6.	CONCLUSION	

1. INTRODUCTION

1. Cadre des initiatives

Le Plan quinquennal des SAG n'est pas nouveau. La Direction générale des services d'architecture et de génie a constamment établi des initiatives stratégiques en réponse aux possibilités d'exploitation et aux politiques gouvernementales. L'intégration des services d'architecture et de génie, l'imputation des prix du marché, les études d'impartition «faire ou faire faire», la méthode de gestion organisationnelle des fonctions essentielles, la gestion des ressources humaines et la compression des effectifs... sont toutes des initiatives d'un plan à moyen et à long terme.

Ce qu'ajoute le Plan quinquennal des SAG est un cadre cohérent rassemblant ces initiatives d'après notre mission et notre orientation et fournissant la structure au développement cohérent d'autres possibilités. Le Plan quinquennal est aussi dressé conformément à celui du Ministère, dont il reflète les initiatives et les situe dans le contexte de la Direction générale.

Le Plan quinquennal des SAG de 1988 à 1993 retrace l'origine de la Direction générale, évalue les milieux de l'administration fédérale, des clients et du Ministère, s'attarde à une mise à jour de la méthode de gestion organisationnelle des SAG, examine les perspectives sur les opérations du point de vue de l'administration centrale, des régions et des secteurs d'exécution, et décrit les principaux objectifs et stratégies pour la période de planification.

2. Fierté de nos traditions

Travaux publics Canada s'est fondé sur l'excellence et le professionnalisme en architecture et en génie. Pendant une grande partie de son histoire, TPC a fait fonction de chef de file pour les métiers du design par l'excellence de ses travaux.

Ce rôle directeur s'est fait sentir tôt dans l'existence de Travaux publics par l'architecture raffinée d'une foule d'édifices et d'immeubles gouvernementaux qui ont conféré une distinction à la présence de

l'administration fédérale dans bon nombre de cités et villes de tout le pays. Le leadership en matière de génie a aussi fait sa marque, puisque le Ministère a acquis une réputation de calibre international en design et en recherche dans les domaines des travaux maritimes, du transport et de l'énergie dans les immeubles. Cette fierté du travail bien fait persiste jusqu'à ce jour.

Néanmoins, le Ministère a connu de profondes transformations dans ses structures et son milieu de travail.

Pendant la plus grande partie de son existence jusqu'au milieu du siècle, la culture dominante du Ministère a été centrée sur la compétence en architecture et en génie dans le design et la construction d'installations. L'exploitation et l'entretien de ces installations est cependant devenu de plus en plus une tâche spécialisée du service d'architecture et de génie. Dans les années 1960, une deuxième entité technique de Travaux publics a été constituée pour l'administration immobilière, donnant ainsi lieu aux deux organismes de services actuels, les Services d'architecture et de génie et l'Immobilier.

3. Deux décennies d'évolution

Il y a deux décennies seulement, le Ministère a fait face aux défis et aux transformations fondamentales découlant de la décentralisation de nos services vers six régions. Puis, quelques années plus tard, il a essayé en vain d'obtenir le statut de société d'État afin d'améliorer les possibilités d'accroître sa souplesse et son efficacité. Le désir de l'État de faire de Travaux publics un organisme rentable a trouvé une nouvelle ardeur dans l'initiative d'autofinancement à la fin des années 1970.

Au cours des années 1970 et 1980, le rôle technique du Ministère se transforme lui aussi. En plus de son leadership en design, il est maintenant lié au soutien de l'État à l'expansion des régions et du secteur privé.

Les spécialistes en design du Ministère sont de plus en plus appelés à diriger leurs collègues du secteur privé dans la mise en oeuvre de projets ou de grands programmes gouvernementaux.

Le rythme du changement s'accélère...

Depuis le milieu des années 1980, le Ministère a séparé ses fonctions de gardien de son rôle de prestataire de services professionnels et techniques. Aussi, il a renforcé ses secteurs non techniques : l'administration, les finances et la gestion des ressources humaines. Souvent, ces transformations l'ont détourné de sa raison d'être technique.

Afin d'améliorer la visibilité des services aux clients de TPC et pour parvenir à une efficacité organisationnelle, l'État a adopté un régime d'imputation des prix du marché pour les services d'architecture et de génie et pour les services immobiliers et des méthodes d'impartition de ces services, en harmonie avec les compressions exigées des effectifs des ministères, pour que TPC ait recours, de façon optimale, au secteur privé.

En même temps, le Groupe d'étude ministériel chargé de l'examen des programmes a donné à TPC mandat de faire office d'organisme de services communs de l'ensemble de l'administration fédérale pour les services d'architecture et de génie et de centre de compétence dans ce domaine et de liaison avec le secteur privé. Ce mandat a mené à des négociations avec d'autres ministères fédéraux et au transfert de plus de 900 années-personnes à la Direction générale, ce qui représente une augmentation de cinquante pour cent des effectifs. On procède actuellement à un important remaniement des structures pour gérer cette intégration des services.

Le rôle du Ministère et de la Direction générale des services d'architecture et de génie est centré sur le service aux clients. Mais les SAG n'oublient pas leur fondement d'excellence professionnelle.

2. ÉVALUATIONS ENVIRONNEMENTALES

Pour comprendre les objectifs et stratégies du Plan quinquennal des SAG, il est essentiel de connaître le milieu (administration fédérale, clients et ministère) dans lequel oeuvrent les SAG. Pour paraphraser Lewis Carroll, comment se rendre où l'on veut aller dépend de l'endroit où l'on se trouve. Les points suivants font ressortir les principales influences sur le milieu actuel de la Direction générale.

1. Milieu gouvernemental

Au cours de la dernière décennie, une grande agitation s'est fait sentir dans le milieu de l'administration fédérale. Cinq administrations depuis la fin des années 1970 ont mis en application une série de politiques influant sur Travaux publics Canada.

Réduction de la taille de l'administration fédérale
Les lignes de conduite en matière de réduction de la taille de l'administration fédérale ont exercé une pression constante sur les ministères fédéraux pour faire plus avec moins. Les ministères sont encore maintenant pressés de réduire les effectifs et les dépenses en capital pour aider à abaisser le déficit fédéral et pour manifester l'engagement de l'État à l'égard des restrictions. La mise en oeuvre de ces politiques a des répercussions sur l'effectif et le volume de travail en construction des Services d'architecture et de génie.

Les politiques visant une plus grande dépendance économique envers le secteur privé influent sur les rapports de TPC avec l'industrie du design et de la construction. Le Ministère s'efforce de plus en plus d'avoir recours de façon optimale au secteur privé pour la prestation de services, provoquant ainsi des modifications dans la concentration et la composition de ses compétences techniques. Même sa fonction de gardien des installations est transformée par l'adoption des méthodes location-achat et "clé en main".

De plus, les responsabilités des ministères clients en matière de programmes ont été touchés tout comme leurs besoins en services de TPC en découlant. Ainsi, la prise en charge des aéroports par les pouvoirs locaux et la délégation du soutien aux autochtones modifieront la nature et la portée des services attendus de TPC.

Initiatives sociales et économiques

Toute une série d'initiatives gouvernementales dans le domaine des ressources humaines est en voie de modifier la constitution et la culture de la Fonction publique fédérale. Les politiques de bilinguisme, d'équité en matière d'emploi, d'accessibilité aux handicapés, de formation et de perfectionnement, et de réaménagement des effectifs offrent aux gestionnaires des ministères de nouveaux défis et de nouvelles possibilités, tout autant que la représentation démographique des effectifs, comme l'âge, le sexe, l'éducation, la formation et les aptitudes.

Par ailleurs, la préoccupation du public à l'égard de l'intégrité dans l'administration publique a suscité une série de lignes de conduite s'attachant à rendre les opérations gouvernementales justes et claires. Au Ministère, elles ont des répercussions sur le mode de sélection des experts-conseils et des entrepreneurs et sur nos relations avec eux.

2. Milieu des clients

Les Services d'architecture et de génie traitent avec plus de soixante clients, chacun aux préoccupations particulières liées à ses responsabilités en matière de programmes. Ces clients partagent toutefois bon nombre des mêmes préoccupations pour ce qui est des services demandés à Travaux publics... et les défis à relever pour de bonnes relations avec les clients sont à peu près les mêmes.

Qualité et niveau des services

Avant tout priment la qualité et le niveau des services auxquels s'attendent les clients des SAG et leur perception des services reçus. Leurs attentes sont liées à ce qu'ils croient pouvoir obtenir dans le secteur privé, tout en reconnaissant que le Ministère est limité par le milieu gouvernemental. En général, les SAG trouvent raisonnables les attentes des clients vis-à-vis leurs services, même si ces derniers n'estiment pas toujours que les SAG se montrent à la hauteur de leurs attentes.

L'imputation des prix du marché a avivé les attentes des clients. Parce qu'ils doivent maintenant payer les prix du marché en contrepartie des services reçus des SAG, ils s'attendent à une amélioration des services comparativement aux services auparavant gratuits mais soumis aux contraintes gouvernementales.

Communications avec les clients

En même temps, certains ministères s'adaptent à un nouveau rôle de gardien de leurs propres locaux tandis que d'autres demeurent des clients sans prétention pour qui les locaux sont d'un intérêt secondaire. Cette situation offre des possibilités et des défis aux SAG dans leurs relations avec leurs clients. Les SAG doivent entretenir de bonnes communications avec leurs clients et veiller à ce que ces derniers comprennent leurs attributions et les services offerts par les SAG et puissent définir leurs besoins.

Tout comme TPC, la plupart des clients comptent des services décentralisés, de sorte que leurs représentants régionaux traitent avec les représentants régionaux des SAG. Parfois, les communications internes dans les ministères clients mènent à une mise en oeuvre différente d'une région à l'autre. De plus, les perceptions des clients quant à l'uniformité du service à la Direction générale des SAG risquent d'être faussées.

Prévision de la demande

La difficulté de prévoir la demande en services d'architecture et de génie est une caractéristique commune des clients des SAG. Cette difficulté met en question l'aptitude de la Direction générale, à titre de service commandé par la demande, à dresser des plans fiables du point de vue de la qualité, du niveau et de l'emplacement de ses services.

3. Milieu de Travaux publics Canada

Le Ministère a pris l'engagement de devenir "une organisation élaguée, efficace et bien gérée lorsqu'on la compare, sur une base équitable, au secteur privé" (Plan quinquennal de 1988-1989 à 1992-1993 de TPC). Pour tenir la comparaison avec le secteur privé, TPC a constitué deux grandes directions... les Services d'architecture et de génie et l'Immobilier... qui offrent des services productifs de revenus aux autres ministères fédéraux.

Fonctions axiales et fonctions d'état-major

Le noyau technique a traditionnellement été le mécanisme d'entraînement du Ministère. Dans les années 1970, un fatras d'initiatives des organismes centraux a atténué cette orientation en conférant un pouvoir croissant aux fonctions d'état-major alors que les fonctions axiales étaient aux prises avec de plus en plus de contraintes.

TPC a maintenant accordé un plus grand pouvoir à ses deux services techniques et compte sur eux pour produire des recettes qui soutiendront le Ministère. En même temps, TPC subit des pressions pour réduire ses frais généraux de façon à pouvoir rentrer dans ses dépenses dans la mesure du possible. Son défi de taille consiste à réorienter ses fonctions d'état-major à l'appui de ses services axiaux et de leurs clients.

Répercussions sur les clients

Parmi les secteurs où les fonctions d'état-major ont des répercussions sur les clients de TPC, mentionnons l'administration des marchés et la facturation des services. Le regroupement à TPC des marchés d'experts-conseils et des marchés de construction de toute l'administration fédérale offre au Ministère des possibilités d'accroître la clarté et l'efficacité dans l'attribution des marchés de l'État, mais risque de détériorer les relations avec les clients, si les processus sont plus lents. D'autre part, l'exactitude des factures envoyées aux clients et les délais de facturation touchent aussi les relations avec les clients, puisque la facturation a des répercussions sur leurs aptitudes à gérer efficacement leurs programmes.

Les fonctions d'état-major de TPC influent sur de nombreux aspects de la prestation des services des SAG mais aucun aussi profondément que l'élément ressources humaines. La prestation des services est soumise aux fluctuations de la demande, à l'évolution des besoins sur le plan des compétences et aux attentes des clients en ce qui concerne les délais dans les régions éloignées. Ce milieu exige, de la Direction générale des ressources humaines, des réponses souples, rapides et innovatrices de façon à soutenir la prestation des services tout en assumant sa fonction de conformité.

4. Milieu de la Direction générale des SAG

Contrairement à toute autre direction générale du Ministère, les SAG doivent relever le double défi d'une augmentation rapide des effectifs et d'une diminution des effectifs.

Augmentation des effectifs

La décision du cabinet fédéral d'intégrer tous les services d'architecture et de génie à TPC a entraîné, au commencement de la période de planification quinquennale actuelle, le transfert de plus de 900 années-personnes aux SAG, ce qui en a accru les effectifs de cinquante pour cent. Le défi de taille pour la Direction générale consiste à intégrer et à organiser les employés provenant de trois clients importants, à continuer de fournir à ces clients le même niveau élevé de service et à établir des méthodes d'exploitation communes pour la structure intégrée des SAG.

Diminution des effectifs

En même temps, la Direction générale procède à une réduction de dix pour cent de ses effectifs, réduction entreprise après la restructuration des SAG, destinée à accroître les pouvoirs et responsabilités en matière de prestation de services. Elle y arrive par une productivité accrue des employés, par la réduction des niveaux des frais généraux et par des études d'impartition de ses activités de planification, de design et de construction et de ses activités de dragage.

Les effets de la restructuration et de la réduction des effectifs influent sur les SAG de bien des façons complexes. Les principales préoccupations des employés sont la sécurité d'emploi dans un milieu apparemment agité et l'obligation de faire face à une transformation constante..., préoccupations qui créent de fortes demandes pour les cadres de la Direction générale. Les gestionnaires des SAG s'inquiètent aussi du profil démographique vieillissant de la Direction générale et de l'amalgame des compétences techniques et administratives.

Imputation des prix du marché

L'adoption en 1988 de tarifs fondés sur ceux du marché pour les services d'architecture et de génie marque le début d'une ère toute nouvelle pour les SAG et leurs relations avec les clients et le reste du Ministère. L'efficacité des services constituera maintenant la clé de la satisfaction des clients tandis que son efficience sera plus tangible en raison du repère des recettes. Tant la Direction générale que le Ministère auront maintenant besoin d'analyser d'un point de vue critique les frais généraux que soutiennent leurs recettes.

La Direction générale reconnaît la nécessité d'améliorer ses méthodes de gestion pour tirer parti des possibilités stratégiques, ce qui comprendra des études de marché des clients, une planification technique et une planification des opérations améliorées et des principes, normes, lignes directrices et méthodes de niveau optimal. Pour faire face aux transformations des milieux liés à ses services, elle devra accroître le perfectionnement des ressources humaines et l'expansion de la gestion de projets.

3. MÉTHODE DE GESTION ORGANISATIONNELLE DES SAG

1. Mission

Fournir aux clients gouvernementaux des services d'architecture et de génie et des services connexes et faire fonction de centre fédéral de compétence et de conseil en matière d'architecture et de génie.

Cette mission doit être remplie dans l'optique d'un organisme productif de revenus tout en favorisant l'atteinte des objectifs sociaux et économiques de l'État. Pour veiller à leur bien-être, les Services d'architecture et de génie doivent donc gérer leurs opérations conformément aux principes d'exploitation liés à leur mission. Les voici :

2. Principes d'exploitation

Fournir aux clients une gamme complète de services d'architecture et de génie.

Satisfaire pleinement les besoins et les attentes des clients sur le plan de l'actualité des données et de la fourniture, dans les délais, de produits de qualité, dans les limites du budget.

S'assurer que les clients sont satisfaits des services offerts par les SAG comparativement à ce qu'ils croient pouvoir trouver dans le secteur privé.

Fonctionner comme une entreprise rentable et efficace.

Promouvoir un professionnalisme de haute qualité en harmonie avec les normes des spécialistes de l'architecture et du génie.

S'assurer que les employés des SAG sont motivés, bien informés et compétents.

Contribuer activement à l'atteinte des objectifs du Ministère.

3. Rôles de la Direction générale

Outre ses obligations en tant que ministère fédéral, TPC a six rôles bien précis. Les SAG participent à cinq de ces rôles :

Rôle 2 : À titre d'organisme d'attribution des marchés de services immobiliers, les SAG s'intéressent à la qualité et au respect des délais des procédés relatifs à la sélection des experts-conseils et des entrepreneurs en construction.

Rôle 3 : En tant que prestataire de conseils en architecture et en génie à l'administration fédérale, les SAG sont chargés de la qualité et de l'étendue de leurs compétences et de leurs conseils et en assume la responsabilité professionnelle. Par responsabilité professionnelle, on entend la responsabilité administrative quotidienne de la compétence et de la direction de leurs employés et de leurs erreurs et omissions.

Rôle 4 : À titre de gestionnaire de projets et de programmes pour le compte des clients, les SAG veillent à ce que les ministères clients et l'administration fédérale obtiennent une optimisation des ressources, sur le plan de la qualité, des prix et des délais de leurs services et de ceux des participants de l'industrie de la construction.

Rôle 5 : À titre de prestataire des services internes de planification, de design et de construction demandés par les clients, les SAG se préoccupent de la qualité, de l'efficience, et de l'efficacité de leurs employés à satisfaire les besoins particuliers des clients, comme le caractère confidentiel, la rapidité ou la surveillance des travaux justifiant la prestation de services internes. Ces services doivent respecter les normes les plus élevées de l'industrie de la construction dans des circonstances semblables.

Rôle 6 : En tant que prestataire de services internes rentables de planification, de design et de construction, les SAG se préoccupent de la qualité, de l'efficience, et de l'efficacité de leurs employés en comparaison directe avec le secteur privé. Si les services de la Direction générale ne favorisent pas la préservation de ses compétences essentielles ou qu'ils ne sont pas concurrentiels et peuvent être obtenus du secteur privé, ces services seront achetés du secteur privé.

4. Organisation de la Direction générale

La Direction générale des services d'architecture et de génie a organisé ses services professionnels et ses services aux clients selon deux méthodes complémentaires: une méthode de prestation régionale des services et une méthode axée sur les secteurs d'exécution.

Méthode de prestation régionale des services

Selon la méthode de prestation régionale des services, les services des SAG sont assurés là où sont situés leurs clients. Cette approche décentralisée est apparue à TPC il y a deux décennies et imposent des rapports hiérarchiques administration centrale – régions – sous-régions. Le Ministère a dernièrement raffermi ces rapports, en définissant une responsabilité axiale entre les SAG de l'administration centrale et leurs bureaux régionaux.

Méthode axée sur les secteurs d'exécution

La Direction générale a adopté la méthode axée sur les secteurs d'exécution pour l'organisation de ses services professionnels et de ses services aux clients en 1986. Par structure en secteurs d'exécution, les SAG entendent une organisation centrée sur les clients, soit directement par le biais des services à des clients désignés, comme les Services correctionnels ou Environnement Canada, soit

indirectement au moyen d'ouvrages construits, qui portent sur les besoins caractéristiques de clients déterminés, par exemple les travaux maritimes pour les Ports pour petits bateaux de Pêches et Océans.

La méthode axée sur les secteurs d'exécution a été étendue aux trois nouveaux groupes d'employés en architecture et en génie qui ont été intégrés à Travaux publics Canada. Les SAG comprennent maintenant six secteurs d'exécution nationaux : Bâtiments, SAG (EC), SAG' (AINC), Transport aérien, Voirie et Travaux maritimes. De plus, la Technologie constitue un secteur d'exécution à l'administration centrale.

Un secteur d'exécution est caractérisé par une ferme direction fonctionnelle de l'administration centrale et une forte capacité de mise en oeuvre régionale.

A l'administration centrale, le chef d'un secteur d'exécution est chargé de la planification globale du programme, c'est-à-dire de toute la planification visant le secteur d'exécution d'une perspective nationale. Il lui incombe aussi d'assurer la liaison générale avec les clients, en particulier avec leur administration centrale et de fournir le cadre nécessaire à la satisfaction des besoins des clients. Le leadership technique des corps de métiers et la technologie à l'appui du secteur d'exécution constituent la troisième grande responsabilité du chef d'un secteur d'exécution.

Dans les régions, le gestionnaire d'un secteur d'exécution est chargé de la planification du programme du secteur d'exécution pour la région et de la mise en oeuvre de ce programme, ce qui comprend la liaison régionale avec les clients, la prestation de services et la responsabilité du déploiement des employés techniques. En tant que représentant ministériel de premier plan, il doit veiller à ce que les clients soient satisfaits de la réalisation des projets régionaux des SAG.

Dans cette méthode axée sur les secteurs d'exécution, les SAG veulent faire valoir le travail d'équipes de spécialistes et l'interdépendance. Tout en reconnaissant que les structures traditionnelles centrées sur les disciplines spécialisées jouent un rôle important en favorisant l'excellence dans ces disciplines, la Direction générale s'efforce d'encourager des approches multidisciplinaires et des solutions y faisant appel pour réaliser les projets des clients.

5. Notion de fonctions essentielles

Pour les SAG, le personnel essentiel est le nombre minimum d'employés nécessaires à la prise en charge des rôles essentiels définis pour l'ensemble du Ministère et à la préservation du savoir-faire de la Direction générale.

Le Ministère a établi que les cinq premiers de ses six rôles sont des rôles essentiels pour que TPC remplisse son mandat mais que le sixième est discrétionnaire.

En ce qui concerne ce dernier, une récente analyse d'impartition a conclu que certains services internes de planification, de design et de construction des SAG sont rentables et constituent donc une activité essentielle.

En outre, les SAG estiment essentielle la préservation de leur compétence professionnelle et technique pour qu'ils puissent gérer et examiner le travail des experts-conseils et diriger le service d'architecture et de génie de l'État. Le sixième rôle est donc en partie essentiel, là où la Direction générale doit préserver son savoir-faire, soutenu par des employés remplissant ce rôle.

La politique des SAG a pour objet d'avoir pleinement recours à ses employés essentiels et d'impartir toutes les fonctions auxiliaires au secteur privé. Les SAG visent à confier aux employés essentiels les services de facturation et de les faire veiller à ce que l'impartition n'aille pas à l'encontre de la préservation de leur compétence essentielle.

4. PERSPECTIVES SUR LES OPÉRATIONS DE 1988 À 1993

1. Perspectives pour l'ensemble de la Direction générale

La plupart des perspectives pour l'ensemble de la Direction générale concernent tout autant les régions que l'administration centrale des SAG. Les perspectives dans chaque région dépendent toutefois des répercussions particulières de ses clients, de son organisation et de ses ressources humaines sur ses opérations. Ces perspectives façonneront la réponse de chaque région.

Imputation des prix du marché

En 1988-1989, l'imputation des prix du marché a été adoptée pour tous les services d'architecture et de génie déjà fournis par TPC à ses clients, sauf les services en la matière transférés d'EC, d'AINC et de TC-Air dans le cadre de l'intégration. Ces derniers services sont offerts selon la formule des coûts directs en 1988-1989 et seront, prévoit-on, assujettis aux prix du marché en 1989-1990.

Les SAG ont élaboré une méthode de prestation des services d'architecture et de génie, à des tarifs fondés sur ceux du marché, par des groupes spécialisés des SAG situés dans les mêmes locaux que les clients, pour satisfaire les besoins d'EC, d'AINC et de TC-Air. Les clients et les représentants du Conseil du Trésor ont accepté en principe cette méthode qui est compatible avec l'approche générale d'imputation des SAG. La tâche de définir qui est responsable de payer tel service de soutien est terminée mais il reste à élaborer des méthodes d'exploitation, de concert avec la Gestion intégrée.

La mise en application de la méthode d'imputation des prix du marché pour les services des groupes des SAG partageant les locaux de ces trois clients nécessite une hausse des niveaux de référence des clients de plus de 18 millions \$. La grande inconnue est de savoir si le Conseil du Trésor approuvera cette hausse.

Un effet important de l'imputation des prix du marché dans les régions a trait au contrôle permanent des années-personnes (A-P) des SAG dans un contexte où la Direction générale doit, à titre d'organisme de services, conseiller aux clients de se concentrer sur leurs exigences en matière de programmes plutôt que sur les limites en A-P. De piètres prévisions de la charge de travail établies par les clients, l'opposition des employés des SAG à une réinstallation et les contraintes de temps sur le plan de l'embauchage et des mises en disponibilité indiquent en perspective, et de façon constante, une réaction relativement lente aux écarts importants dans la charge de travail d'une année à l'autre. Cette situation s'améliorera toutefois à mesure que les SAG pourvoiront leurs postes essentiels et compteront des employés à temps plein et des employés nommés pour une période déterminée dans une proportion appropriée.

Ressources humaines

Depuis 1986, le remaniement de structures général des SAG en réponse à l'adoption d'une méthode axée sur les secteurs d'exécution et de pouvoirs axiaux dans les régions a entraîné une instabilité et une insécurité chez bien des employés en raison de retards dans l'établissement d'une organisation solide, dans la classification et dans la dotation. Ces retards ont, de plus, limité les stimulants ou les récompenses pour les preneurs de risques ou les employés acceptant des affectations à responsabilité accrue.

En 1988-1989, se produit un autre remaniement de structures des SAG, en raison de l'intégration d'employés provenant d'autres ministères et de la révision des responsabilités des cadres supérieurs. Pourtant, la classification et la dotation découlant de la restructuration précédente ne sont pas encore terminées et risquent de subir d'autres retards, étant donné les nouveaux changements.

Les SAG font face à une grave détérioration de la motivation et du moral des employés. La Direction générale doit établir des délais réalistes de stabilisation des structures et d'achèvement des mesures de classification et de dotation. En outre, elle doit informer les employés d'une façon convaincante du lien entre le remaniement de structures et le service qu'elle fournit.

Examen et réaménagement des effectifs

Les SAG réduiront leur taille de 300 A-P au cours de la durée du Plan quinquennal. La moitié de ces réductions découlent des initiatives d'impartition et des compressions à l'administration centrale tandis que le reste est attribuable à des modifications ou à des réductions des programmes des clients dans les secteurs SAG (EC) et SAG (AINC).

La compression des effectifs produira un effet sur le profil démographique des employés de la Direction générale. Les SAG prévoient se retrouver avec un effectif plus mûr, au traitement plus élevé. Cette situation a des répercussions évidentes sur le recrutement et le perfectionnement de jeunes employés et pourrait mener les SAG à ne plus soutenir la concurrence ou à sous-utiliser les talents de leurs employés.

Équité en matière d'emploi

Les SAG comptent peu de femmes, d'employés appartenant aux minorités visibles ou d'employés handicapés tant au niveau de la direction qu'à celui de la prestation des services. Le Ministère a fixé à la Direction générale des objectifs pour le recrutement de membres des groupes sous-représentés.

On ne sait pas si la part de ces groupes cibles attribuée à la Direction générale est inférieure aux niveaux disponibles, selon le nombre de diplômés universitaires ou de membres d'associations professionnelles. S'annoncent en perspective une certaine incertitude pendant que sera déterminé si ces objectifs sont accessibles, puis une très longue période

avant de les atteindre, en raison des possibilités limitées de perfectionnement interne ou de recrutement externe.

Services de soutien

Un document de principe sur le pouvoir fonctionnel du S.-M.A. principal, Gestion intégrée, a été promulgué en 1988. Il prévoit une surveillance fonctionnelle de certaines opérations et activités de planification financière ainsi que l'administration et le contrôle de l'attribution de marchés. Les SAG doivent élaborer une approche semblable pour définir les principes de gestion de leurs opérations et les services de soutien dont ils ont besoin pour la gestion de leurs activités à obtenir d'autres directions générales.

Même si la perspective s'ouvre sur des méthodes de gestion améliorées pour la durée du Plan quinquennal, le défi consiste à y arriver avec moins de fonctions auxiliaires. Les SAG se préoccupent en particulier du domaine de l'administration des marchés, où se présentent de fortes possibilités soit d'améliorer, soit de détériorer la façon dont les clients perçoivent leurs services.

Accord visant les rapports entre l'Immobilier et les SAG

Signé en 1988, un accord cadre prévoit le partage des responsabilités des petits travaux entre les SAG et l'Immobilier et le transfert du fonctionnement et de l'entretien des immobilisations des SAG à l'Immobilier.

Une période d'ajustement s'annonce pour les SAG, qui devront examiner les possibilités d'améliorer leurs services ou leur compétence dans ce cadre et s'adapter aux activités de design de l'Immobilier. Le cadre établit une différenciation au sein de TPC dans la prestation de certains services de design et de certains services techniques dont on devra surveiller les effets sur les clients.

Il faut déterminer les effets à long terme sur la charge de travail relative aux petits projets et les répercussions connexes sur les ressources. Le transfert du fonctionnement et de l'entretien des immobilisations a trait au secteur des Travaux maritimes.

2. Perspectives pour les secteurs des SAG

Secteur Bâtiments

Le volume d'activités global du secteur Bâtiments se stabilisera, prévoit-on, à quelque 400 millions \$ par année pendant la durée du plan. Des modifications dans les niveaux de programmes pour les activités d'immobilisations en construction de certains clients pourraient entraîner des rajustements aux opérations régionales des Bâtiments.

Alors que certains clients connaîtront des diminutions de programmes en raison de priorités gouvernementales, d'autres projettent un accroissement des activités découlant des dernières décisions de construire plus d'installations régionales. Les récentes annonces de la construction d'un laboratoire de virologie à Winnipeg, d'un établissement fédéral à Terre-Neuve et des Archives nationales à Gatineau sont des exemples de grandes immobilisations en construction prévues au cours des cinq prochaines années.

La nature des activités prévues par les ministères clients laisse supposer des possibilités de plus en plus grandes dans les domaines des travaux de modernisation et des petits travaux. L'accroissement des pouvoirs délégués aux ministères gardiens mettra le secteur Bâtiments au défi de conserver sa part du marché.

Secteur des SAG (EC)

Dans une période de restriction fédérale en matière de travaux de construction, la stabilité du programme d'immobilisations d'Environnement Canada constitue une variable de taille, lorsqu'il s'agit de déterminer la charge de travail reliée aux normes. Les SAG présument que le programme variera autour d'une médiane de 50 millions \$ par année, les écarts annuels pouvant atteindre 25 pour cent le long de cette médiane.

Les rapports entre les directeurs régionaux, les unités régionales et le directeur général, à l'administration centrale, de ce secteur d'exécution, sont quelque peu particuliers. Ces rapports structuraux, assortis du fait que bien des bureaux des SAG (EC) sont éloignés des bureaux principaux des SAG, indiquent qu'il faudra s'attacher spécialement à promouvoir le travail d'équipe et à assurer de bonnes communications et l'utilisation optimale des ressources à l'échelle régionale.

Secteur des SAG (AINC)

Ce secteur d'exécution subit la compression la plus forte de la Direction générale. Cette réduction est censée être complétée par le transfert parallèle de la responsabilité des services techniques aux bandes d'Indiens et aux conseils de bande. La réduction prévue, allant de 310 A-P en 1987-1988 à 187 en 1990-1991, trouve son origine à Affaires indiennes et du Nord Canada, au moment du transfert de ses ressources en architecture et en génie à Travaux publics.

Le transfert des services aux bandes d'Indiens ne se déroule pas aussi rapidement que prévu alors que la compression des SAG respecte les délais. Le client exerce donc des pressions sur les SAG pour qu'ils offrent un service de même qualité que dans le passé, indépendamment de la compression. Cette question pourrait se régler si AINC était en mesure de fournir les fonds pour l'achat de ces services.

À mesure que se poursuit la réduction des effectifs, le rôle du secteur SAG (AINC) en devient de plus en plus un de soutien du rôle de client bien informé d'AINC en matière de programmes. Un dialogue constant avec le client est essentiel. Cette situation diffère des activités liées aux normes, plus courantes, de la Direction générale et exige des employés du secteur une expérience et une compétence différentes.

Secteur Transport aérien

Le volume d'activités dans ce secteur est grandement menacé par le transfert proposé des aéroports fédéraux aux pouvoirs locaux. Si tel était le cas, une certaine partie de la charge de travail exigée par le client disparaîtrait probablement. Toutefois, la probabilité de ce transfert est faible ou, au mieux, incertaine et ne constituera vraisemblablement pas un facteur avant plusieurs années.

L'occasion se présente d'explorer d'autres avenues avec TC-Aviation. Le volume d'activités ne correspondrait évidemment pas à celui de TC-Aéroports mais il y a lieu d'accroître et de diversifier certaines opérations.

Par ailleurs, comme TC-Aéroports a conservé un groupe important de spécialistes en architecture et en génie chargés de ses fonctions de gardien et de ses services aux clients, Transport aérien s'attend à une période d'ajustement pour éclaircir les activités des clients et celles du secteur.

Secteur Voirie

Comme d'autres secteurs, la Voirie prévoit une certaine incertitude en raison de la possibilité d'un désaffectement des biens au profit des provinces et territoires. Mise à part cette incertitude cependant, la charge de travail s'annonce constante, avec des écarts normaux dans le financement des programmes des clients.

Secteur Travaux maritimes

Les projets et les niveaux de programmes du secteur Travaux maritimes sont variables. On peut obtenir de bonnes données sur les perspectives auprès de la Garde côtière canadienne, qui conseille les SAG sur son plan d'immobilisations – Havres et Ports et sur son plan quinquennal – Aides et Voies navigables.

Par ailleurs, le programme des Ports pour petits bateaux de Pêches et Océans est traditionnellement soumis à des hausses importantes et imprévisibles de temps à autre. La proposition de prise en charge des Ports pour petits bateaux par les pouvoirs locaux est, estime-t-on, une éventualité à long terme.

D'autre part, les ressources du programme Dragage et services de la flotte pourront être réduites sensiblement à la suite des études d'impartition de notre flotte de dragues. D'ailleurs, plusieurs dragues pourraient être privatisées.

L'accord visant les rapports entre les SAG et l'Immobilier prévoit le transfert d'immobilisations, y compris la responsabilité connexe de leur fonctionnement et de leur entretien, des SAG à l'Immobilier. La portée et le moment de ce transfert restent à déterminer, mais la mise en oeuvre devrait s'effectuer à court ou à moyen terme.

3. Perspectives quant à la charge de travail et aux ressources

Les SAG ont recours à deux méthodes pour déterminer leurs recettes et leurs dépenses. L'imputation des prix du marché permet d'établir le montant des recettes représentant les honoraires que la Direction générale pourra obtenir pour un volume de travail donné, y compris la composition de la charge de travail, tandis que le modèle recettes-dépenses des SAG donne une description normative de la bonne affectation de ces recettes aux dépenses encourues pour les gagner.

Les SAG ont adopté la formule d'imputation des prix du marché pour faire correspondre les frais des services qu'ils fournissent à ceux de services semblables offerts dans le secteur privé et pour les imputer aux clients fédéraux à un tarif équivalant à celui du marché. La méthode prévoit des barèmes d'honoraires comparables aux barèmes recommandés des associations d'architecture et de génie et comprend des modes de calcul des frais fondés sur le pourcentage ou le temps. Il en ressort une méthode de calcul des recettes représentant les honoraires pour la charge de travail prévue et pour les projets réels.

Le modèle recettes-dépenses des SAG a été élaboré en 1985, d'après des comparaisons avec le secteur privé, et modifié légèrement en 1988. C'est un modèle quantitatif permettant de répartir les recettes en fonction des différents coûts de production, frais administratifs et frais généraux supportés pour gagner ces recettes.

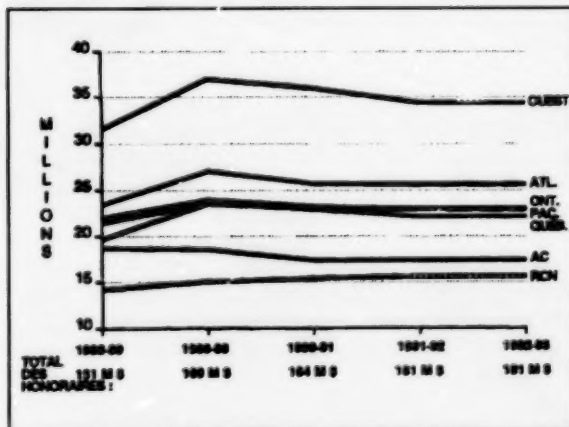
Dans le modèle, chacun des éléments du coût de production et des frais généraux constitue un pourcentage des recettes globales, dans la même proportion que ce qu'ont révélé les études du secteur privé. Ainsi, le modèle montre comment une grande entreprise d'architecture et de génie, comparable en gros à TPC, répartirait ses recettes pour rentrer dans ses frais et produire des bénéfices.

Volume d'activités et recettes

Le volume d'activités global des SAG, y compris le coût estimatif total des projets de construction ayant trait aux activités liées aux normes, et la valeur de construction attribuable aux activités non liées aux normes, comme les services relatifs à l'aménagement, à la location-achat et aux conseils aux clients:

- sera, pour les SAG, de l'ordre de 1,4 milliard \$ par année au cours de la période.
- Les SAG prévoient obtenir des frais de service et autres recettes totalisant environ 168 millions \$ (12%) en 1989-1990 et décroissant pour s'établir à 160 millions \$ (11%) sur la période de planification, à mesure que diminuera le volume d'activités d'AINC et que seront impartis davantage des services au secteur privé.

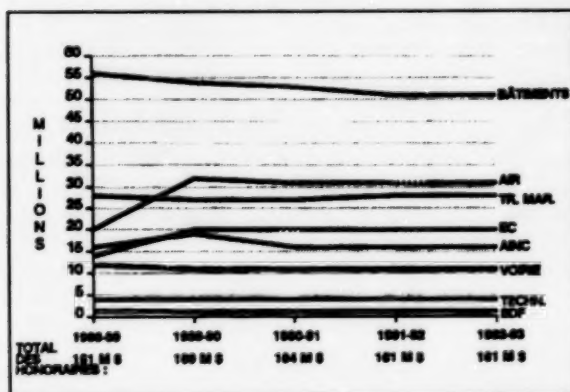
Tableau 4-1 Honoraires prévus par région



Dépenses et contribution

Les dépenses au titre des traitements, du soutien et des frais d'occupation s'élèveront au total à environ 140 millions \$ (84%) en 1989-1990, diminuant vers les 135 millions \$ sur la période de planification.

Tableau 4-2 Honoraires prévus par secteur d'exécution



- Les SAG comptent fournir une contribution de 14 millions \$ (9% des recettes) environ aux opérations du Ministère en 1988-1989, comparativement à son objectif de 16 pour cent en 1989-1990, principalement en raison d'une réduction des coûts non facturables de production et des locaux pour les secteurs situés dans les locaux des clients.

Tableau 4-3 Modèle recettes-dépenses du POP 1989-1990
(à l'exclusion de 161 A-P des SDF)

Personnel - services de production facturables	\$91 million	(54%)	1,728 A-P
Personnel - services de production non facturables	16	(10%)	305
Cadres de la Direction générale	17	(10%)	302
Frais généraux	11	(6%)	
Coûts du logement	6	(4%)	
Contribution aux fonctions ministérielles	27	(16%)	
TOTAL	168 millions \$	(100 %)	2 335 A-P

Ressources humaines

Les ressources humaines affectées à ce volume d'activités passeront de plus de 2700 A-P à environ 2400 A-P (réduction de 11%) sur la période de planification, à la suite de l'atteinte des objectifs de compression d'EC, d'AINC et de TPC.

Tableau 4-4 Ressources en années-personnes prévues

1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93
2 727	2 600	2 500	2 410	2 400	2 400

Cependant, cette réduction prévue peut s'opposer au principe du service aux clients, si ces derniers disposent des fonds pour acheter les services des SAG. La demande accrue de personnel pour les services de production facturables est une possibilité, si la demande des clients reste ferme ou s'accroît.

Tableau 4-5 Années-personnes prévues par région

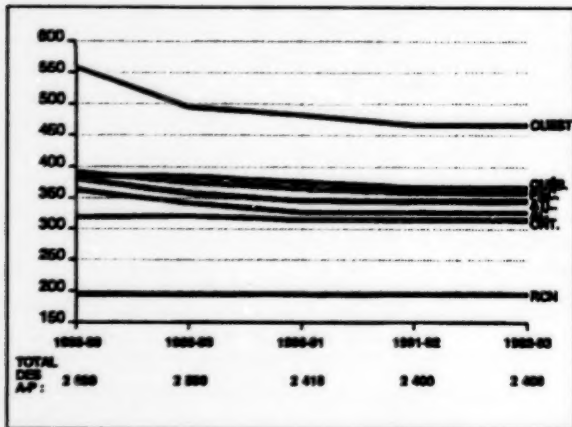
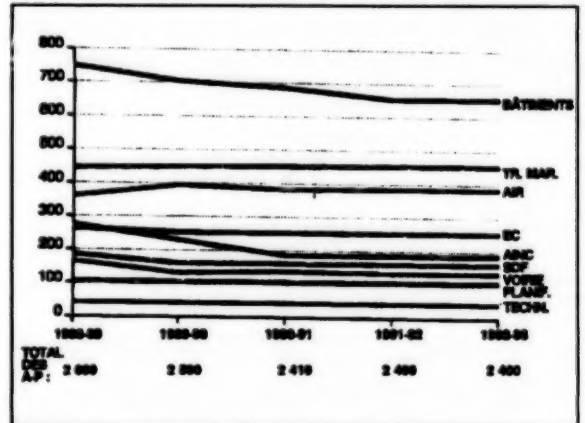


Tableau 4-6 Années-personnes prévues par secteur d'exécution



5. PRINCIPAUX OBJECTIFS ET STRATÉGIES

La présente partie décrit les cinq grands objectifs de la Direction générale des services d'architecture et de génie pour la période de planification 1988-1993.

Service aux clients
Produits de qualité
Saine gestion des opérations
Gestion des ressources humaines
Travail d'équipe

Les grands objectifs sont des objectifs généraux, durables, liés à notre optique commerciale et à notre milieu gouvernemental. Chaque objectif est précisé dans plusieurs domaines stratégiques où la Direction générale concentrera son attention, de façon à explorer de nouveaux débouchés, terminer les initiatives existantes ou améliorer les services et les opérations.

1. Service aux clients

Cet objectif est centré sur l'excellence dans la manière dont les SAG fournissent des services à leurs clients:

Répondre pleinement aux besoins et attentes des clients, c'est-à-dire leur fournir des données actuelles et des services dans les délais et dans les limites du budget et veiller à ce que les clients en soient satisfaits.

En réponse au désir de l'État de considérer les opérations gouvernementales dans une optique commerciale, TPC est devenu le prestataire de tous les services d'architecture et de génie aux autres ministères. De plus, une responsabilité accrue dans le domaine de la garde de leurs biens immobiliers a été confiée à ces ministères clients. Cette orientation confirme la nécessité stratégique pour les SAG d'accroître l'intérêt traditionnel porté aux clients et aux services assurés.

En effet, au cours des deux dernières années, les SAG ont modifié sensiblement leurs principes d'exploitation pour prendre cette voie. A cette fin,

les hauts fonctionnaires de la Direction générale, tant à l'administration centrale que dans les bureaux régionaux, ont visité les principaux clients pour débattre les questions d'intérêt commun et cerner les domaines susceptibles d'amélioration.

Au cours des cinq prochaines années, les SAG prévoient continuer d'accorder une haute priorité à l'atteinte de cet objectif. Ils concentreront leur attention sur cinq domaines stratégiques, tous concourant à accroître la participation des clients à la mise en oeuvre de leurs programmes et projets.

1-1 Consultation avec les clients

Améliorer la communication avec les clients au niveau des projets et au niveau de la direction.

- Créer et maintenir un réseau de communication avec les représentants compétents des ministères clients et les analystes des organismes centraux.
- S'assurer que les clients sont pleinement informés des principes à caractère commercial de TPC et qu'ils comprennent les effets, responsabilités et possibilités de l'imputation des prix du marché.
- Élaborer et offrir aux représentants ministériels de premier plan de la Direction générale et à leurs homologues dans les organismes clients, un cours sur les relations avec les clients, y compris sur les négociations et les marchés.

1-2 Études de marché

Adopter une stratégie énergique d'études de marché destinée à améliorer les prévisions de la charge de travail et la recherche de débouchés.

- Dresser des profils nationaux et régionaux des clients, de façon à obtenir une base de données sur la charge de travail prévue par les clients, les facteurs politiques, administratifs et géographiques, les capacités d'exécution des travaux des clients et des SAG et une analyse.

- Établir des stratégies nationales et régionales de commercialisation en fonction des profils des clients.

1-3 Prévvision de la demande des clients

Mieux prévoir la nature et l'ampleur de la charge de travail pour chacun des portefeuilles des principaux clients.

- Élaborer une modèle prévisionnel qui tienne compte des écarts dans la charge de travail.

1-4 Promptitude à réagir aux besoins des clients

Favoriser une sensibilité et une promptitude à réagir plus grandes aux besoins des clients sans perdre de vue les obligations de la Direction générale, en tant qu'organisme de services communs.

- Expliquer les rôles des clients et des SAG au cours des différentes étapes d'un projet et élaborer des lignes directrices concernant la participation des clients pendant la mise en oeuvre du projet, comme au cours de la sélection d'experts-conseils ou des négociations sur les demandes de règlement.
- S'assurer que les lignes directrices portant sur la conclusion d'ententes de services particulières sont claires, cohérentes et concises.
- Veiller à ce que les systèmes d'information ayant des répercussions sur la qualité des renseignements fournis aux clients communiquent des données utiles et actuelles, de façon à informer régulièrement les clients du déroulement de leurs programmes et projets.
- Rationaliser les procédés de gestion de projets et les processus d'information pour en accroître la simplicité et la rapidité d'exécution.
- Élaborer des normes sur les niveaux de service qui guideront les clients dans leurs attentes et dans la planification des services d'architecture et de génie.

1-5 Suivi et évaluation des services

Sélectionner des projets et des services et en assurer le suivi ou en faire une évaluation subséquente, afin de favoriser un enrichissement mutuel et de faire ressortir qu'on peut se fier aux engagements pris par les SAG envers leurs clients.

- Établir un cadre permettant d'assurer le suivi des grands projets ou des projets de nature délicate ou d'en faire une évaluation subséquente et prévoyant les modes de financement et la participation des clients dans ces entreprises.

2. Produits de qualité

En tant qu'organisme de services à caractère technique, les SAG reconnaissent la nécessité de livrer des produits de qualité à leurs clients. Cet objectif est donc centré sur la qualité des services offerts aux clients, dont les méthodes de prestation de ces services.

Fournir des produits de qualité et une gamme complète de services d'architecture et de génie compatibles avec la responsabilité professionnelle de la Direction générale.

Les SAG examinent continuellement leur rôle de chef de file du point de vue technique en matière d'architecture et de génie dans l'administration fédérale et à l'extérieur. Des entreprises communes avec d'autres établissements ont donné à la Direction générale un avantage marqué dans une certain nombre de domaines de l'architecture et du génie.

Dans la période de planification, les SAG entendent insister sur la prestation de services de qualité. La stratégie globale comprend les trois domaines stratégiques suivants.

2-1 Direction fonctionnelle et examen

Établir une rôle fonctionnel ferme à l'administration centrale sans dilution de la responsabilité à l'échelon régional.

- Établir un rôle fonctionnel ferme à l'administration centrale pour offrir, de façon cohérente, la prestation des produits et des services aux clients de la Direction générale, à l'échelle nationale.
- Continuer d'élaborer des méthodes opportunes, claires et équitables d'évaluation du rendement des gestionnaires de projet et d'autres préposés à l'architecture et au génie offrant des services aux clients.
- Élaborer des lignes de conduite et des critères concernant la formation technique des employés de la Direction générale, pour les tenir au fait de l'état de la technique en vue de la livraison de produits de qualité aux clients.
- Élaborer et appliquer un cadre d'ensemble des principes, méthodes, normes et lignes directrices reliés à la livraison de produits de qualité.
- Insister davantage sur la gestion de projets, y compris la formation en la matière, les spécialités des négociations, les procédés de gestion des projets et le contrôle des coûts des projets et des demandes de paiement s'y rapportant.
- Mettre à jour le guide actuel de gestion des projets et le programme de formation en la matière, en fonction des besoins particuliers des secteurs d'exécution.

2-2 Programmes de contrôle de la qualité

Mettre en oeuvre des programmes de contrôle de la qualité dans chacun des secteurs d'exécution.

- Mieux faire comprendre les activités d'optimisation des ressources menées par la Direction générale, le niveau d'optimisation offert et les coûts associés à imposer aux clients.

- Établir le cadre des programmes de contrôle de la qualité, y compris leur portée et leur niveau, et veiller à l'élaboration et à la mise en oeuvre de ces programmes dans tous les secteurs d'exécution et dans toutes les régions des SAG.
- Établir, de concert avec les clients, des critères de qualité au commencement des projets et élaborer, s'il y a lieu, des lignes directrices en vue de l'établissement de ces critères.
- Élaborer, de concert avec les Services de l'immobilier, des méthodes concernant la mise en service de projets.
- Élaborer des lignes directrices relatives aux attentes de TPC vis-à-vis des experts-conseils.
- Mettre à jour et améliorer les critères d'évaluation de TPC en ce qui concerne le rendement des experts-conseils et des entrepreneurs.

2-3 Développement technologique

S'assurer que la qualité des produits des SAG est continuellement remise en question et évolue au rythme des faits nouveaux dans l'industrie du design et de la construction.

- Élaborer une méthode de soutien et de financement du développement technologique qui convienne au rôle de la Direction générale, en tant qu'organisme fédéral de services communs en architecture et en génie.
- S'assurer que les secteurs d'exécution des SAG déterminent et mettent au point des approches en recherche et développement en fonction de leurs besoins.
- Mettre à jour les exigences relatives aux systèmes informatique techniques, dont les logiciels, et élaborer des stratégies à long terme et des plans à court terme destinés à mettre au point et à appliquer les systèmes voulus.

3. Saine gestion des opérations

Cet objectif porte sur l'amélioration des méthodes de gestion dans le contexte d'une entreprise productive de revenus.

Fonctionner comme une entreprise rentable et efficace.

Le rapport coût-efficacité a toujours été un facteur important pour les SAG. Il a, en particulier depuis l'adoption du régime d'autofinancement, joué un rôle essentiel dans la satisfaction des clients de la Direction générale, qui sont de plus en plus au fait du coût de nos services.

Ces dernières années, la Direction générale a adopté, pour améliorer son efficacité, des stratégies dont bon nombre ont trait à une exploitation fondée sur les principes du secteur privé. La création et l'application des procédés et outils de gestion des opérations, permettant aux SAG de relever ce défi, soutiennent aussi l'efficacité de la Direction générale dans son milieu gouvernemental.

Dans le Plan quinquennal actuel, les stratégies sont principalement fondées sur la continuation et l'amélioration des initiatives existantes.

3-1 Imputation des prix du marché

Mettre en application le principe d'imputation des prix du marché (IPM) chez tous les clients, pour la gamme complète des services des SAG.

- Mettre en application ce principe à la grandeur des SAG:

le 1^{er} avril 1988 pour les secteurs Bâtiments, Voirie et Travaux maritimes;

le 1^{er} avril 1989 pour les secteurs SAG (EC), SAG (AINC) et Transport aérien.

- Examiner constamment les résultats de l'IMP, comparer les données prévues et réelles sur les recettes, les dépenses et la contribution aux ob-

jectifs généraux et améliorer, au besoin, les paramètres de rendement ou de planification.

- Examiner périodiquement les tarifs pour en assurer la cohérence avec ceux du secteur privé et les modifier, au besoin.
- Effectuer des examens périodiques des coefficients exécutants-gestionnaires et des coefficients services facturables-non facturables pour s'assurer d'objectifs cohérents et accessibles.
- Revoir et mettre à jour les guides d'IPM à l'intention des clients et des gestionnaires de projet pour y inclure les services fournis par les secteurs des SAG partageant les locaux des clients.

3-2 Fonctions essentielles

Établir les fonctions essentielles des SAG quant au rôle obligatoire et au rôle de rentabilité de TPC et à la préservation du savoir-faire en architecture et en génie.

- Établir des lignes de conduite concernant les objectifs liés aux fonctions essentielles et à l'impartition découlant des analyses de faire au faire faire des projets intermédiaires et des grands projets dans les secteurs Bâtiments, Voirie et Travaux maritimes.
- Décider de l'approche à adopter pour les petits projets, compte tenu des résultats des études d'impartition.
- Terminer l'étude d'impartition portant sur les Services de dragage et de la flotte.

3-3 Intégration des SAG

Mettre en oeuvre les recommandations découlant de l'intégration des services d'architecture et de génie et soutenir les initiatives de regroupement des activités d'attribution des marchés.

- Élaborer, avec la Défense nationale, une entente prévoyant le recours aux services d'architecture et de génie de TPC.
- Achever l'intégration des principes, normes et lignes directrices au sein de la Direction générale des SAG.
- Examiner les méthodes d'exploitation courantes dans les secteurs d'exécution des SAG et en élaborer de nouvelles, s'il y a lieu.
- Terminer l'examen des activités contractuelles entre Construction de Défense Canada et les SAG.

3-4 *Systèmes de gestion des opérations*

Simplifier et améliorer les systèmes et méthodes de planification et d'établissement de rapports servant à la gestion des opérations des SAG.

- Achever la mise en oeuvre du SITGP, version II, y compris la formation des cadres et des exécutants quant aux caractéristiques du système.
- Mettre à jour le modèle recettes-dépenses des SAG pour tenir compte de la diversité et de la taille croissantes des activités non liées aux normes.
- Achever l'élaboration et la mise en oeuvre d'indicateurs de rendement concernant les principaux aspects des opérations des SAG.
- Effectuer des examens périodiques de l'efficacité des systèmes d'établissement de rapports de gestion dans la présentation de données utiles par rapport au coût de la collecte de ces données.

4. *Gestion des ressources humaines*

Cet objectif est axé sur la poursuite de l'excellence dans la prestation, par les employés, des différents services dont ont besoin les clients de la Direction générale.

S'assurer que les employés des SAG sont motivés, bien informés et compétents dans l'exercice de leurs fonctions et favoriser un professionnalisme de haut niveau.

L'efficacité des employés est le résultat d'une bonne gestion des ressources humaines et est essentielle à l'atteinte des objectifs de la Direction générale. Les transformations rapides et profondes des SAG ces dernières années ont intensifié la demande dans ce domaine de gestion.

4-1 *Spécialistes compétents*

Assurer une dotation en personnel compétent pour remplir les fonctions essentielles des SAG au niveau exigé.

- Élaborer un modèle des ressources spécialisées nécessaires et dresser un répertoire des compétences disponibles, d'après la charge de travail actuelle et prévue et conformément à la notion de fonctions essentielles des SAG.
- Relever les compétences cruciales qui ne sont pas disponibles actuellement et dresser des plans pour les obtenir par la formation, le perfectionnement, le redéploiement et l'embauchage.
- Élaborer un plan d'ensemble de formation et de perfectionnement pour assurer la disponibilité et la préservation des compétences cruciales et pour promouvoir la croissance et l'amélioration de ces compétences.

4-2 *Renouveau dans l'organisation*

Planifier le recrutement, le perfectionnement professionnel et le remplacement au sein des SAG.

- Établir un profil démographique du personnel des SAG, afin de déterminer les effets des réaménagements des effectifs sur l'âge et les niveaux de classification moyens des employés.

- Établir une approche visant à pourvoir les gestionnaires de projet d'un personnel, faute de possibilités de recrutement et de perfectionnement de jeunes employés.
- Continuer le perfectionnement professionnel et en accroître les possibilités au moyen d'affectations et d'échanges.

4-3 Communications

Favoriser la diffusion aux employés de tous les renseignements utiles à l'exercice de leurs fonctions et à une bonne connaissance de leur milieu de travail.

- Tenir des séances d'information fréquentes à l'intention des employés pour comprendre leurs inquiétudes, les tenir au courant des événements, des initiatives et des situations et minimiser l'incertitude.
- Continuer de soutenir pleinement le programme d'échanges de TPC.

4-4 Classification et dotation

Stabiliser l'organisation des SAG.

- Terminer la classification et la dotation de l'organisation intégrée des SAG aussi rapidement que possible pour rétablir la stabilité des postes pour les employés.

5. Travail d'équipe ministériel

Cet objectif est centré sur le soutien des objectifs du Ministère par les SAG et sur le soutien des opérations des SAG par le Ministère.

Contribuer activement à l'atteinte des objectifs du Ministère et à la prestation de services de soutien efficaces.

En tant que membre de l'équipe du Ministère, les SAG reconnaissent la nécessité de soutenir les autres

directions générales dans leurs activités, de recourir à leur compétence et à leurs ressources et de soutenir le ministre et le sous-ministre dans les nombreux aspects des opérations d'un ministère fédéral.

Quatre domaines stratégiques s'attachent à assurer cette cohésion générale.

5-1 Attribution de marchés

Conseiller sur les approches du Ministère concernant l'intégration et l'administration des activités d'attribution de marchés.

- Terminer l'élaboration et la mise en oeuvre du SPEC, afin de rendre plus claire la sélection d'experts-conseils et d'en accroître l'équité.
- Fournir des conseils utiles à la Gestion intégrée en vue de l'intégration des services d'attribution des marchés de biens immobiliers, actuellement assurés par d'autres ministères.

5-2 Relations entre les directions générales

Soutenir de bonnes relations entre les directions générales dans la prestation des services et la satisfaction des clients.

- Terminer les initiatives relatives à l'accord visant les rapports entre l'Immobilier et les SAG et entreprendre une étude des exploitations de l'ingénierie lourde.
- Favoriser au sein des effectifs des SAG la compréhension des rôles, responsabilités et contraintes des autres directions générales.
- Promouvoir d'autres services de TPC auprès des clients.
- En collaboration avec toutes les directions générales, relever et exploiter les possibilités d'un soutien efficace des services aux clients entre les directions générales.

- S'assurer que la Gestion intégrée et les Ressources humaines sont au courant de notre engagement vis-à-vis des services aux clients et qu'elles y participent.

5-3 Équité en matière d'emploi

Contribuer aux efforts gouvernementaux visant à améliorer les possibilités d'emploi dans les groupes sous-représentés.

- Faire des études de la disponibilité de membres de groupes sous-représentés dans les disciplines spécialisées et techniques, comparativement aux objectifs fixés pour la Direction générale des SAG, et des possibilités ou des obstacles à un recrutement réussi.

- Contribuer de façon positive, par le recours aux programmes fédéraux d'équité en matière d'emploi et leur soutien concret, aux efforts du Ministère pour atteindre les objectifs.

5-4 Langues officielles

Contribuer activement à l'application de la politique fédérale sur les langues officielles.

- En vue de l'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels, participer activement aux préparatifs de TPC dans les domaines du service au public, de la langue de travail et de la représentation équitable des groupes cibles.

6. CONCLUSION

Les Services d'architecture et de génie ont traversé une période de profondes transformations au cours des dernières années, menant au présent Plan quinquennal de 1988 à 1993: restructuration visant à établir des secteurs d'exécution et à accroître les pouvoirs axiaux, imputation des prix du marché aux clients, intégration de cinquante pour cent de plus d'employés à la Direction générale et initiatives de privatisation, y compris des analyses d'impartition. Qu'aux prises avec ces changements, les SAG aient continué de fonctionner avec efficacité témoigne de leur engagement.

Les SAG s'efforcent maintenant de stabiliser leur organisation et de concentrer leurs initiatives sur les relations avec les clients. La stabilité du personnel, une fois terminées la classification et la dotation, et la stabilité dans les procédés et systèmes, auxquels a recours la Direction générale, sont les principaux points sur lesquels insister. La Direction générale tient à s'appuyer sur cette stabilité pour améliorer ses services aux clients.

Un milieu raisonnablement stable dans l'ensemble s'annonce en perspective, même si la volatilité peut être importante dans les programmes des ministères clients. La Direction générale est donc optimiste et confiante que ses prévisions de la charge de travail et des ressources se réalisent, malgré une certaine incertitude quant à la disponibilité des années-personnes nécessaires par rapport à la demande accrue des clients, à la suite de l'imputation des prix du marché.

En conclusion, le Plan quinquennal des SAG est un document de travail vivant, qu'il faut revoir et améliorer continuellement pour tirer parti des occasions, faire face aux menaces et réagir aux initiatives des clients. Cette responsabilité incombe au Comité chargé de la politique des SAG, qui veillera à ce que le Plan quinquennal demeure vital et pertinent.

